

LIKETOIMINNAN RISKIENHALLINTA APTEEKISSA

Tiina Päiväniemi
Helsingin yliopisto,
Koulutus- ja kehittämisspalvelut HY+
Apteekkifarmasian
erikoistumisopinnot PD XII,
Projektityö
Marraskuu 2017

Systemaattinen riskienhallintatyö on nykypäivän apteekkareille yrittäjinä keskeinen johtamisen työkalu taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen suunnittelussa. Tämän projektityön tavoite on rohkaista apteekkeja aloittamaan riskienhallintatyö ja näkemään sen merkitys liiketoiminnalleen sekä antamaan riskienhallintatyöhön käytännön vinkkejä.

Tämän projektityön tavoitteena oli 1) tuoda esiin apteekkien keskeiset liiketoiminnan riskienhallinnan alueet ja 2) selvittää millä tasolla apteekit tekevät riskienhallintatyötä ja mikä on riskienhallinnan rooli apteekkeissa. Lisäksi tämän työn tarkoituksena oli 3) selvittää, minkä apteekkarit kokevat haasteellisena tekijänä järjestelmällisen riskienhallintatyön tekemiselle. Tavoitteena oli 4) tuoda esimerkein esille apteekin arjessa tapahtuneita apteekin liiketoimintaa vaikeuttaneita riskien toteutumisia sekä läheltä piti -tilanteita. Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui myös ISO9001-sertifioitujen apteekkien riskienhallintatyöhön ja kuinka he ovat vastanneet päivitetyn ISO9001:2015 -sertifioinnin vaatimukseen riskienhallinnan suhteen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta ja tutkimusaineistona olivat Suomen Apteekkariliiton jäsenapteekkien apteekkarit (n=579).

Tutkimuksen mukaan joka kymmenennessä (9 %) apteekissa riskienhallinta on kaikkein kehittyneimmällä tasolla eli sitä tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyy apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Systemaattisessa riskienhallintatyössä edistyneimmät apteekit pitävät prosessijohtamista keskeisenä edellytyksenä riskienhallintatyön onnistumiselle. Sertifioiduilla apteekkeilla prosessimainen toimintatapa on jo johtamiskäytäntönä. Useilla ei-sertifioiduillakin apteekkeilla on käytäntönä prosessijohtaminen, jolloin riskienhallinnan sisällyttäminen prosessimaiseen toimintatapaan on luontevasti seuraava kehittämisvaihe.

Kaikissa kyselytutkimuksessa mukana olleissa apteekkeissa riskienhallintatyö on tällä hetkellä painottunut enimmäkseen apteekin sisäisiin asioihin: henkilöstöön, talouteen ja toiminnan edellytyksiin. ISO9001-sertifioiduilla apteekkeilla riskienhallintatyö näyttää puolestaan painottuvan apteekin ulkoisiin asioihin eli toimintaympäristön riskeihin.

Hyvä tulevaisuuden suunta on, että apteekkeilla näyttää olevan tahtotilana ulkoisen toimintaympäristön riskienhallinta. Kireä kilpailutilanne motivoi apteekkia riskienhallintatyön kehittämiseen ja suuntaa apteekin riskienhallintatyön ennen kaikkea toimintaympäristön riskeihin. Avoimissa vastauksissa apteekkarit kuvasivat suurimpina realisoituneina riskeinä eniten ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä riskejä, vaikka riskikartoituksessa apteekkarit kuvasivat toiminnan eri osa-alueista keskittyneensä eniten henkilöstöriskeihin. Tämä kuvastanee sitä, että kaikkein merkittävimpiä riskejä realisoituu apteekin ulkoisesta toimintaympäristöstä ja riskienhallintatyötä tulisi painottaa apteekin toimintaympäristöön. Useilla apteekkeilla on käytössään prosessimainen toimintamalli, joka luo erinomaisen rakenteen riskienhallintatyön kehittämiseksi.

Vain neljäsosa kaikista vastanneista apteekkeista kokee tekevänsä riittävästi riskienhallintatyötä. Erityisesti pienten paikkakuntien aloittelevat apteekkarit kokevat tekevänsä liian vähän riskienhallintatyötä ja niissä tehtäisiin sitä enemmän, jos olisi enemmän osaamista ja esimerkiksi työkalu tai toimintamalli riskienhallintatyöhön.

Asiasanat: apteekki, liiketoiminta, riskienhallinta, riskit, mahdollisuudet, johtaminen, laadunhallinta, prosessit

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
2. RISKIENHALLINTA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	2
2.1 Apteekin liiketoiminnan kehittäminen.....	3
2.1.1 Mahdollisuuksien hyödyntäminen.....	3
2.1.2 Strategia, visio, arvot ja toiminta-ajatus	3
2.1.3 Toimintaympäristön ja prosessien riskien arviointi.....	4
2.2 Apteekin toiminnan jatkuvuuden varmistaminen	4
2.2.1 Ulkoiset vaatimukset.....	4
2.2.2 Sisäiset vaatimukset.....	5
2.2.3 Hiljaiset signaalit	5
2.2.4 Kriisitilanteet ja jatkuvuussuunnitelmat	6
2.3 Prosessijohtaminen	7
2.3.1 Prosessimainen toimintatapa apteekissa.....	7
2.3.2 PDCA-malli ja riskiperusteinen ajattelu.....	9
2.3.3 Henkilöstö, osaaminen ja motivaatio.....	9
2.3.4 Jatkuva parantaminen	11
3. LAADUNHALLINNAN (ISO 9001:2015) JA RISKIENHALLINNAN (ISO 31000:2009) STANDARDIT APTEEKIN TOIMINNASSA.....	12
3.1 Apteekin laadunhallintajärjestelmä.....	12
3.2 Riskienhallinnan periaatteet	13
3.3 Riskienhallinnan puitteet	14
3.3.1 Riskienhallintapolitiikka.....	14
3.3.2 Riskienhallintasuunnitelma.....	16
3.3.3 Riskienhallinnan suorituskyvyn mittarit.....	16
3.3.4 Vastuut ja velvollisuudet.....	16
4. RISKIENHALLINNAN PÄÄVAIHEET.....	17
4.1 Apteekin toimintaympäristön määrittäminen	18
4.1.1 Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö	18
4.1.2 Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen.....	21
4.2 Riskien arviointi	23
4.2.1 Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen	24
4.2.2 Riskianalyysin tekeminen.....	25
4.2.3 Riskien merkityksen arvioiminen.....	27
4.3 Riskien käsittely	27
4.4 Riskien seuranta ja katselmointi	28
4.5 Riskienhallinnan tallenteet	29
4.6 Riskien jatkuva arviointi ja parantaminen	30
5. RISKIENHALLINTATYÖSKENTELYN ORGANISOIMINEN	31
5.1 Työskentelyn tavoitetaso	31
5.2 Osallistujat	31

5.3 Riskienhallinnan kytkentä suunnitteluprosessiin.....	32
5.4 Työskentelyn vaiheistaminen.....	32
5.5 Synergiaa riskienhallinnalle muista johtamisen tukitoiminnoista	33
5.6 Riskienhallintakulttuurin vahvistaminen	33
5.6.1 Näkyvät artefaktit	34
5.6.2 Ääneen sanotut ja dokumentoidut periaatteet.....	34
5.6.3 Ääneen sanomattomat yksilölliset käsitykset asioiden tilasta	34
6. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	34
7. AINEISTO JA MENETELMÄT	35
7.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto	35
7.2 Kyselylomake ja saatekirje.....	35
7.3 Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi	36
8. TULOKSET	36
8.1 OSIO I: Riskienhallinnan toimintamallit apteekeissa	36
8.1.1 Taustatiedot.....	36
8.1.1.1 Apteekkarin kokemus ja kaupallinen koulutustausta.....	36
8.1.1.2 Apteekin henkilöstömäärä ja sijainti.....	38
8.1.1.3 Apteekkien kilpailutilanne	39
8.1.1.4 Apteekkien merkittävimmät kilpailijat.....	39
8.1.2 Riskienhallinta apteekissa.....	40
8.1.2.1 Apteekkien keskeisimmät riskienhallinnan alueet.....	40
8.1.2.2 Apteekkareiden syyt riskienhallintatyön aloittamiselle	41
8.1.2.3 Riskien tunnistaminen apteekissa	42
8.1.2.4 Riskienhallintatyön laajuus apteekeissa.....	42
8.1.2.4.1 ISO-sertifioidut apteekit.....	43
8.1.2.4.2 Riskien tunnistamiskäytäntö	43
8.1.2.4.3 Apteekin kilpailutilanne ja merkittävin kilpailija.....	43
8.1.2.4.4 Apteekkarin kokemus ja apteekin henkilöstömäärä	43
8.1.2.4.5 Apteekissa tapahtuneet vahingot.....	44
8.1.2.4.6 Prosessikehittäminen.....	44
8.1.3 Riskienhallintatyön haasteet	44
8.1.4 Kuinka ISO9001-sertifioidut apteekit vastaavat sertifikaatin päivitykseen	45
8.1.5 Apteekkien liiketoimintaa vaikeuttaneiden riskien realisoituminen.....	46
8.1.5.1 Toimintaympäristön riskit	46
8.1.5.2 Toiminnan edellytykset	47
8.1.5.3 Talous	47
8.1.5.4 Henkilöstö	48
8.1.5.5 Sidosryhmät	48
8.1.5.6 Omaisuus ja keskeytykset	49
8.2 OSIO 2: Riskikartoitus	49
8.2.1 Hoidettava kuntoon	49
8.2.1.1 Apteekkarin kokemusvuodet.....	50
8.2.1.2 Apteekin henkilöstömäärä	50
8.2.1.3 Merkittävän kilpailija.....	51
8.2.1.4 Kilpailutilanne.....	51

8.2.2 Riskit hallinnassa	51
8.2.2.1 Apteekin sijaintipaikkakunta.....	52
8.2.2.2 Apteekkarin kokemusvuodet.....	52
8.2.2.3 Kilpailutilanne.....	52
8.2.2.4 Riskien tunnistamiskäytäntö	52
8.2.3 Ei riskiä	53
8.2.3.1 Apteekin henkilöstömäärä.....	53
8.2.3.2 Apteekkarin kokemusvuodet.....	53
8.2.3.3 Kilpailutilanne.....	53
8.2.3.4 Riskien tunnistamiskäytäntö	54
9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
9.2 Riskienhallintakulttuuri apteekeissa	55
9.3 Riskienhallintatyön painopisteet.....	55
9.4 Riskien tunnistamiskäytännön merkitys	56
9.5 Kilpailutilanteen merkitys	57
9.6 Apteekkarin kokeneisuuden merkitys.....	57
9.7 Apteekin kokoluokan merkitys	59
9.8 Apteekkariuran aikana realisoitunut suurin riski	60
9.9 Keskeiset johtopäätökset	61
10. SANASTO.....	62
11. KIRJALLISUUSLUETTELO.....	64

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

LIITE 2 Kyselylomake

LIITE 3 Riskienhallintatyön käynnistäminen apteekissa

LIITE 4 Taulukot

1. JOHDANTO

Apteekkiyritys toimii Suomessa Suomen lain asettamien tehtävien ja sääntelyn mukaisesti. Apteekki vastaa oman toiminta-alueensa asiakaskunnan tarvitsemien lääkkeiden ja lääkkeiden käyttöön tarvittavien välineiden ja laitteiden sekä sidetarpeiden saatavuudesta. Apteekin on varmistuttava, että lääkkeen käyttäjä on selvillä lääkkeen oikeasta ja turvallisesta käytöstä.

Lain sääntelystä huolimatta apteekki toimii henkilöyrityksenä, jossa apteekkari on yrittäjä. Apteekkiyritykselle myös taloudelliset tavoitteet ovat luonnollisia. Apteekin toiminta perustuu pääasiassa lääkemyynnistä saataviin tuloihin (Suomen Apteekkariliitto 2016). Lääkkeiden hintaa säätelee Valtioneuvoston asettama lääketaksa, jonka mukaisesti lääkkeiden vähittäishinnat määräytyvät ostohinnan perusteella. Lääketaksa määrää apteekeissa myytävien lääkkeiden myyntikatteen. Apteekin tosiasialliseen lääkkeiden myynnistä saamaan voittoon vaikuttaa apteekin valtiolle maksama apteekkivero. Apteekkivero määräytyy eduskunnan päätöksen mukaisen apteekkimaksutaulukon perusteella progressiivisesti apteekin lääkemyynnin liikevaihdon mukaan.

Apteekin liiketoiminnan johtamisessa voidaan tunnistaa Kamenskyn määrittelemät kolme elementtiä: teknologia, talous ja ihmiset (Kamensky 2015). Tämä kolmijako tekee johtamisesta haasteellisen kenelle tahansa, myös farmasian peruskoulutuksen suorittaneille, sillä farmasian koulutusohjelmassa teknisen, taloudellisen tai käyttäytymistieteellisen koulutuksen määrä on vähäinen ja täydennyskoulutuksen merkitys siten keskeinen.

Teknologia on oppi työmenetelmien käyttämisestä aineellisten ja aineettomien resurssien jalostamiseksi uusiksi tai entistä paremmiksi tuotteiksi, palveluiksi, prosesseiksi tai liiketoimintakäytännöiksi (Kamensky 2015). Teknologian johtamisella on ollut keskinen merkitys hyvinvointimme kehittämisessä. Aptekeissa teknologian johtaminen näkyy keskeisesti mm. sähköisenä reseptinä, koneellisena annosjakelupalveluna, verkkoapteekkeina, lääkerobotteina sekä lääketilauksia, asiakaspalvelutyötä ja lääkeneuvontaa avustavien tietojärjestelmien ja -ohjelmien käyttönä.

Digitaalisuus avaa apteekkitoiminnalle mahdollisuuksia toiminnan parantamiseen ja tehostamiseen terveydenhuollossa. Parhaimmillaan digitalisaatio poistaa turhaa työtä ja vähentää virheiden mahdollisuutta. Yksityiset apteekit valmistelivat viime vuonna digitalisaatiostrategian, jonka

tavoitteena on digitaalisin keinoin parantaa apteekkien ja muun terveydenhuollon välistä yhteistyötä sekä lääkehoitojen onnistumista (Kalsta ja Salonen 2017). Teknologiaa pitää tarkastella aina osana liiketoimintaa. Huippuyritystenkin kohtalona on ollut nukahtaminen teknologian johtamisessa tai kilpailijan teknologian vähättelyssä (Kamensky 2015).

Yritystoiminnassa on aina kyse riskien ottamisesta. Apteekkiluvan saanut apteekkariyrittäjä on lähtökohtaisesti riskimyönteinen lähtiessään apteekkiliiketoimintaan sijoittaen siihen omaa varallisuuttaan. Apteekkiin työsuhhteessa olevilla työntekijöillä ei ole kyse oman varallisuuden menettämisestä, mutta riskin ottamiseen sisältyy työpaikkojen säilyminen. Tästä syystä sekä apteekkariyrittäjää sekä apteekin työntekijöillä on yhteinen intressi sopia niistä pelisäännöistä, jotka koskevat liiketoimintaan liittyviä riskejä. Vasta kun nämä pelisäännöt on määritelty apteekin riskienhallintapolitiikassa, voidaan aloittaa varsinainen riskienhallintatyö.

Riskienhallinta on aina tehtävä yrityksen näköiseksi. Laatustandardi ISO9001:2015 ja riskienhallintastandardi ISO31000:2009 edellyttävät, että riskienhallinta sisällytetään kaikkiin yrityksen käytäntöihin ja prosesseihin kullekin yritykselle tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla tavalla. Apteekkari määrittelee apteekkinsa riskienhallintapolitiikan kirjaamalla sovitut käytännöt riskienhallinnan periaatteista, tavoitteista, vastuista, toimeenpanosta ja ylläpidosta sekä riskien arvioinnista. Riskienhallintapolitiikassa kuvataan riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus, vuosittainen aikataulu, dokumentointi ja raportointi. Lopullinen vastuu riskienhallinnasta on yrittäjällä eli apteekkarilla.

2. RISKIENHALLINTA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Riskienhallinta ymmärretään yleisimmin yritystoiminnan ja yrityksen tuloksen suojaamisena ei-toivotuilta tapahtumilta. Koska yritystoimintaan sisältyy kuitenkin aina riskin ottaminen, riskienhallinnasta on yritykselle enemmän hyötyä, kun se laajentaa huomionsa toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja pyrkii ymmärtämään, miten se voisi parhaiten varmistaa strategisiin tavoitteisiin pääsyn hyödyntämällä tunnistamansa mahdollisuudet ja estämällä uhkat.

ISO-standardien mukainen riskienhallinta luo luotettavan perustan päätöksenteolle ja suunnittelulle, lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä ja tukee ennakoivaa johtamista (Pietarinen 2012). Se auttaa kohdentamaan resursseja tehokkaasti ja lisää sidosryhmien luottamusta. Riskejä

hallitsemalla voidaan parantaa terveyteen ja turvallisuuteen liittyvän toiminnan ja ympäristönsuojelun tasoa sekä parantaa organisaation oppimiskykyä ja mukautumiskykyä. Riskienhallinta kehittää vahingontorjuntaa ja häiriötilanteiden hallintaa sekä minimoi tappioiden määrää.

2.1 Apteekin liiketoiminnan kehittäminen

2.1.1 Mahdollisuuksien hyödyntäminen

Apteekin yritystoiminnan kehittäminen lähtee mahdollisuuksien tunnistamisesta (Juvonen ym. 2014). Mahdollisuudet voidaan jakaa liiketoiminnan kasvattamiseen ja kannattavuuden kehittämiseen. Liiketoimintaa voidaan kasvattaa tunnistamalla liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ja niiden toteutumisen esteet. Markkinoilla menestyminen edellyttää, että apteekki kykenee ennustamaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset oikein. Apteekin kannattavuutta kehitetään tunnistamalla apteekin sisäisiin prosesseihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Liiketoimintaympäristön muutoksia verrataan apteekin sisäisissä prosesseissa piileviin riskeihin ja mahdollisuuksiin. Yhteenveto apteekin liiketoimintaympäristön ja sisäisten prosessien riskeistä antaa apteekin johdolle kattavan aineiston strategiatyön pohjaksi vahvistamaan asiakastyytyvää ja apteekin imagoa.

2.1.2 Strategia, visio, arvot ja toiminta-ajatus

Yritysjohdolla aloittaa strategian kehittämisen määrittelemällä yrityksen olemassaolon tarkoituksen (toiminta-ajatus), organisaation toimintaa ohjaavan sisäisen kompassin (arvot) sekä yrityksen tulevaisuuden pyrkimykset (visio) (Kaplan ja Norton 2009). Toiminta-ajatus, arvot ja visio muodostavat samalla yrityksen laatupolitiikan.

Strategia-käsitteen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa, sillä sitä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta, monelta tasolta ja lisäksi toimintaympäristö, asiayhteys ja tilanne vaihtelevat (Kamensky 2015). Liiketoimintayrityksen strategiamäärittelyä voidaan kuvata seuraavasti: ”strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa”.

Pesonen (2007) yksinkertaistaa strategian kolmeen päänäkökohtaan: mitä tuotteita tai palveluita, kenelle ja miten toimitaan. ”Mitä tuotteita tai palveluita” tarkoittaa sen määrittämistä, millaisia tuotteita tai palveluita aiotaan kehittää, myydä ja toimittaa asiakkaille. ”Kenelle” tarkoittaa asiakkaiden määrittämistä. ”Miten toimitaan” voi tarkoittaa muutaman päätoimintatavan määrittämistä, esimerkiksi tehdäänkö itse vai ostetaanko; kilpaillaanko hinnalla vai tuotteen ominaisuuksilla, onko yritys erikoistuotteiden vai massapalveluiden organisaatio. Strategian avulla luodaan apteekin toiminnalle tavoitteet. Apteekin visio, arvot ja strategia yhdessä luovat perustan riskienhallinnalle.

2.1.3 Toimintaympäristön ja prosessien riskien arviointi

Strategian luomisen jälkeen apteekin pitää varmistaa, että toimintaympäristön muutokset ovat riittävästi hallinnassa ja sisäisiin prosesseihin liittyvät uhat eivät uhkaa strategian toteutumista (Juvonen ym. 2014). Apteekin sisäisten prosessien riskit heijastuvat asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Asiakkaiden tyytyväisyys ja sen aikaansaama ostokäyttäytyminen ratkaisevat yrityksen menestymisen. Sisäisten prosessien asiakkuustason ulottuvuudet (palvelu, imago, hinta, laatu, hyödyllisyys, valikoima, toimivuus, yhteistyö) pitää tutkia uhkien ja mahdollisuuksien näkökulmasta, koska niillä on keskeinen merkitys yrityksen tulokseen. Jos prosesseista löytyy syy tai syitä asiakastyytyväisyyden ja ostokäyttäytymisen muutokselle, rakennetaan mittari mittaamaan kehitystä. Havaittuja ongelmakohtia mitaten voidaan seurata toimenpiteiden vaikutusta riskin pienentämiseksi. Oikein toteutettuna kokonaisvaltainen riskienhallinta onkin yksi keino edesauttaa yrityksen menestymistä markkinoilla.

2.2 Apteekin toiminnan jatkuvuuden varmistaminen

Riskienhallinnassa on myös kysymys apteekin toiminnan varmistamisesta, suojautumisesta ei-toivotuilta tapahtumilta. Apteekin toimintaan kohdistuu lukuisia ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia.

2.2.1 Ulkoiset vaatimukset

Ulkoisilla vaatimuksilla tarkoitetaan lainsäädännön (mm. lääkelaki, lääkkeiden saatavuus, lääketurvallisuus, kirjanpito), viranomaisten (mm. työsuojelu) ja toimialan vaatimuksia (mm. laatu) sekä asiakkailta tulevia vaatimuksia (Ilmonen ym. 2010). Riskienhallintaa koskevat ulkoiset

vaatimukset voidaan jakaa karkeasti lain ja viranomais säätelyn myötä tuleviin vaatimuksiin sekä apteekkialaan liittyviin sopimus pohjaisiin vaatimuksiin. Lähtökohta näiden vaatimusten tunnistamiselle on apteekkialaan ja työnantajana toimiseen sidottujen lakien ja määräyksien tunteminen sekä niiden painotuksien miettiminen apteekin toiminnassa. Sertifioidut apteekit vastaavat lisäksi laadunhallintastandardinsa vaatimuksiin.

2.2.2 Sisäiset vaatimukset

Sisäisillä vaatimuksilla tarkoitetaan niitä seikkoja, joista on sovittu apteekin omassa visiossa, arvoissa ja strategiassa sekä apteekin sisäisissä käytännöissä ja toimintaohjeissa (Ilmonen ym. 2010). Visio luo perustan tekemiselle ja tavoitteiden tärkeysjärjestykselle. Visio on yrityksen johtamisen perusta. Arvot ovat apteekkarin määrittelemiä asioita, joita pidetään apteekin toiminnassa tärkeinä. Arvot ohjaavat ihmisiä tekemään valintoja ja ratkaisuja apteekin jokapäiväisessä toiminnassa. Strategia on konkreettinen suunnitelma siitä, kuinka visio saavutetaan. Riskienhallinnan tehtävänä on osaltaan varmistaa apteekin toiminnan jatkuvuus apteekin arvoja noudattaen. Riskienhallinnan tavoitteena on tukea strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista valvomalla, että apteekin riskit ovat oikeassa suhteessa apteekin riskinkantokykyyn ja valittuun riskinottohaluun.

Riskinkantokyvyllä tarkoitetaan, kuinka paljon yritys voi kestää taloudellista menetystä vuodessa (Ilmonen ym. 2010). Riskinkantokyvylle ei ole olemassa mitään absoluuttista laskentamallia, sillä se on riippuvainen monesta tekijästä. Yrityksen riskinkantokyvyn tasoa voidaan määrittää esimerkiksi jollakin seuraavista mittareista: 1-5 % käyttöpääomasta, 5-10 % kassavirrasta tai 1-3 % liikevoitosta. Riskinottohalulla tarkoitetaan, kuinka paljon riskiä yritys haluaa ottaa toiminnassaan eli kuinka paljon taloudellista menetystä yritys voi vielä hyväksyä vuodessa tavoitellessaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja lisäkassavirtaa. Pienissä yrityksissä riskinkantokyvyn ja riskinottohalun pohdinta on taustalla kaikissa merkittävässä päätöksissä.

2.2.3 Hiljaiset signaalit

Riskienhallinnan kautta tulisi tuoda yrityksen johdon tietoisuuteen ja käsiteltäväksi myös pikkuhiljaa ja huomaamattomasti kehittyviä riskejä, ennen kuin ne ehtivät toteutua (Ilmonen ym. 2010). Tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa, mutta ns. hiljaisten signaalien huomaaminen antaa

monesti ennakkovaroituksen tulevasta. Säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain, tehtävä riskienarviointi saattaa olla menetelmänä liian kankea havaitsemaan pikkuhiljaa kehittyviä riskejä. Vuosittaisen riskienarvioinnin tehtävänä on kartoittaa ja ymmärtää kokonaisuus, siksi tässä arvioinnissa pienet, ei-akuutit huomiot voivat jäädä aliarvioituiksi, tai jopa ääneen sanomattomiksi.

Hiljaiset signaalit voivat olla huolenaiheita, pieniä mutta toistuvia tapahtumia, joita ei osata yhdistää varsinaiseen syyhyn (Ilmonen ym. 2010). Hiljaisten signaalien keräämiseen henkilökunnalta on hyvä luoda matalan kynnyksen järjestelmä, jotta työntekijöillä on mahdollisuus kertoa havainnoistaan avoimesti ja tarvittaessa anonyymisti. Usein hiljaisten signaalien kertomista arkaillaan, koska pelätään syylistämistä, ”valittajan” mainetta tai että viestintuoja laitetaan vastuuseen asiasta.

Asiakasrajapinnassa kuunteluun kannattaa myös panostaa, apteekin menestys on kiinni asiakkuuksien hoitamisen onnistumisesta ja asiakkaiden palvelukokemuksista (Ilmonen ym. 2010). Toteutumaton asiakaslupaus on yritykselle aina merkittävä riski, joten sen proaktiivinen hallinta on oikeaa riskienhallintatyötä. Asiakastyytyväisyystutkimuksien vapaisiin kommentteihin kannattaa kiinnittää huomiota ja pohtia, onko niissä tunnistettavissa riskejä, jotka toteutuessaan näkyisivät asiakkaiden kokemuksissa.

2.2.4 Kriisitilanteet ja jatkuvuussuunnitelmat

Kriisit ovat vaarallisia tilanteita (Kamensky 2015). Sodan johtamisessa kriisi on normaali tilanne, rauhan aikana poikkeus. Kriisitilanteessa vallitsevia elementtejä ovat kiire, huono ennustettavuus ja tilanteiden vakava luonne. Nopean päätöksenteon tarve tekee kriisijohtamisesta erityisen haasteellisen. Sodassa uhanalaisena on ihmisen henki, yrityksessä yrityksen elämä. Lääketeollisuudessa ja apteekkialalla kriisi voi asettaa uhanalaiseksi myös ihmishenkiä.

Kriisistä selviytymisen keskeisimmät periaatteet ovat tosiasioiden tunnistaminen, tarvittavan muutoksen hyväksyminen, oikeiden henkilöiden valitseminen oikeille paikoille, tiedonkeruu ja analysointi valintojen tekemiseksi sekä vision, strategian ja toimenpiteiden johdonmukaisuus koko tiimin työskentelyssä (Kamensky 2015). Täsmällisen tiedottamisen merkitys sidosryhmille korostuu kriisitilanteessa. Kriisi on myös oppimisprosessi, jossa jokaisen on keskityttävä kriittisiin kysymyksiin. Päähuomio on pidettävä yrityksen tehtävän toteuttamisessa.

Jatkuvuussuunnittelulla tarkoitetaan apteekin varautumista liiketoiminnan häiriötilanteisiin tai keskeytyksiin siten, että apteekki pystyy jatkamaan toimintaansa ja rajoittamaan tappioita. Jatkuvuussuunnittelu on systemaattista valmistautumista ulkoisen tai sisäisen toimintaympäristön aiheuttamiin häiriötilanteisiin. Jatkuvuussuunnittelussa tunnistetaan potentiaaliset häiriötilanteet, arvioidaan niiden aiheuttamat menetykset sekä tehdään tärkeimmille toiminnoille jatkuvuussuunnitelmat, joiden avulla toimintaa pystytään jatkamaan yllättävässä tilanteessa tai kriisissä. Jatkuvuussuunnitteluun kuuluu suunnitelmien mukainen testaus, koulutus ja harjoittelu. Apteekkari hyväksyy jatkuvuussuunnitelmat jatkuvuudenhallintaohjelmaksi, jolla apteekissa varaudutaan hallitsemaan toimintaa häiritseviä tilanteita, jotta toiminta voisi jatkua hyväksyttävällä ennalta määritellyllä tasolla.

2.3 Prosessijohtaminen

2.3.1 Prosessimainen toimintatapa apteekissa

Riskienhallintaa palvelee kaikki yrityksessä suunniteltava ja toteutettava systemaattinen lähestymistapa tarkastella yrityksen toimintaa (Ilmonen ym. 2010). Prosessimainen toimintatapa on yksi tällainen lähestymistapa, jossa mallinnetaan, kuvataan ja johdetaan yrityksen koko toimintaa pää- ja sivuprosesseina. Prosessijohtaminen lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta, määrittelystä ja kuvauksesta sekä prosessien omistajien nimeämisestä. Prosessijohtaminen vaatii, että prosesseille asetetaan mittarit ja niiden suorituskykyä mitataan, jotta voidaan tehdä prosessien jatkuvaa kehittämistä.

Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen etuna on se, että samalla hahmotetaan yrityksen toiminnan kokonaiskuva. Jokainen työntekijä voi tunnistaa oman työnsä merkityksen prosessien kuvaamisen kautta. Tämän pohjalta voidaan tarvittaessa kyseenalaistaa huonosti toimivia prosessivaiheita ja kehittää toimintaa sujuvammaksi. Riskienhallinnan näkökulmasta prosessikuvaukset palvelevat sekä riskitiedon keräämistä että asiakasprosessien mahdollisimman sujuvaa etenemistä (Kupi ym. 2009).

Prosessimainen toimintamalli lisää eri toimintojen tai yksiköiden välistä vuorovaikutusta, jolloin yrityksessä aletaan luontaisesti tunnistamaan sen toiminnassa olevia epäkohtia, uhkia ja näitä

arvioimalla riskejä (Ilmonen ym. 2010). Prosessiajattelun tavoitteena on, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää mahdollisimman hyvin liiketoiminnan kokonaisuuden ja oman osuutensa kokonaisuudesta (Pesonen 2007). Prosessien suunnittelussa kuvataan toimintojen välisiä rajapintoja, vastuita ja valtuutuksia, joiden epäkohdat tyypillisesti aiheuttavat riskejä yrityksen toiminnalle (Ilmonen ym. 2010). Kun prosessi lähtee asiakkaan tarpeesta, prosessia suunnitteleva ryhmä tulee tietoiseksi prosessin vaiheiden merkityksestä asiakkaalle. Tällä tavoin tunnistettuihin uhkiin tai mahdollisuuksiin löydetään luontevasti liiketoimintavaikutus ja päästään arvioimaan niiden merkitystä liiketoiminnalle.

Prosessijohtamisella voidaan parantaa yrityksen operatiivista tehokkuutta kehittämällä paremmilla prosesseilla tuotteiden ja toiminnan laatua sekä toimitusvarmuutta (Kamensky 2015). Vaikka operatiivinen erinomaisuus voi alentaa kustannuksia, parantaa laatua ja lyhentää prosessi- ja läpimenoaikoja, yritys ei todennäköisesti pysty saavuttamaan kestävästä menestystä ilman strategista visiota ja ohjausta (Kaplan ja Norton 2009). Toisaalta pelkkä visionaarinen strategia, jolla ei ole yhteyttä laadukkaisiin operatiivisiin ja hallinnollisiin prosesseihin, ei ole toteuttamiskelpoinen. Merkityksellistä on kyky muuttaa strategia operatiiviseksi toiminnaksi.

Prosessijohtaminen onkin saanut ajan mittaan yhä suuremman painoarvon myös yrityksen strategisen tehokkuuden kehittämisessä (Kamensky 2015). Arvoketjuajattelu vauhditti strategisen sisällön kehitystä. Asiakkaasta lähtevän arvoketjun kokonaistarkastelu auttaa näkemään kaikki ne osat, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailuetujen saavuttamiseen. Asiakkaasta lähtevän arvoketjun tarkastelu parantaa mahdollisuutta asiakaslähtöiseen liiketoimintaan.

Verkostoituminen on laajentanut arvoketjutarkastelut yhä enemmän myös arvoverkostoihin (Kamensky 2015). Yhteistyökumppaneiden arvoketjujen kuvausten avulla pystytään ymmärtämään paremmin kumppaneiden prosesseja ja löytämään niitä kohteita ja asioita, joilla voidaan saavuttaa kilpailuetuja.

Riskienhallinta ei ole irrallinen prosessi apteekin toiminnassa, vaan riskit ja niiden hallinta linkittyvät apteekin arvoihin ja strategiaan ja ulottuvat johtamisen kautta kaikkeen apteekin toimintaan (Juvonen ym. 2014). Jokaisella työntekijällä on oma suhtautumistapansa riskeihin. Omaa työtä tehdessä pyritään usein parhaaseen mahdolliseen virheettömään suoritukseen. Näin tapahtuu usein silloinkin, kun jotain toimintamallia halutaan muuttaa ja ottaa hallitusti riskejä.

Riskienhallintatyö on siis vietävä ihmisten johtamisen tasolle, mikä edellyttää erityisesti riskienhallinnasta vastaavilta usein pitkäjänteisyyttä ja riskinsietokykyä omien johtamistaitojensa suhteen.

2.3.2 PDCA-malli ja riskiperusteinen ajattelu

Prosessijohtamiseen yhdistyy ns. PDCA-malli, joka on johdon keskeinen työkalu jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessikehittämisessä (Pesonen 2007; SFS-EN ISO 9001:2015-standardi). Johtaminen voidaan nähdä hyvin yksinkertaisena tapahtumasarjana, joka pelkistyy neljään vaiheeseen (plan, do, check, act). Ensimmäisessä vaiheessa (plan) suunnitellaan ja asetetaan tavoitteet laadunhallintajärjestelmälle ja prosesseille sekä määritellään tarvittavat resurssit, joilla tulokset voidaan saavuttaa asiakkaiden vaatimusten ja yrityksen oman toimintapolitiikan mukaisesti. Lisäksi riskit ja mahdollisuudet tunnistetaan ja käsitellään. Toisessa vaiheessa (do) toiminta toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa (check) arvioidaan ja mitataan prosesseja ja niiden tuottamia tuotteita ja palveluita ja verrataan niitä yrityksen toimintapolitiikkaan, tavoitteisiin, vaatimuksiin ja suunniteltuihin toimintoihin ja raportoidaan tuloksista. Viimeisessä vaiheessa (act) ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin, joilla parannetaan suorituskykyä.

PDCA-mallia voi soveltaa myös riskiperusteiseen ajatteluun eli niiden tekijöiden määrittelyyn, jotka voivat saada sen prosessit ja laadunhallintajärjestelmän poikkeamaan suunnitelluista tuloksista (SFS-EN ISO 9001:2015). Ensimmäisessä vaiheessa (plan) määritellään riskien tunnistamiseksi, analysoimiseksi ja priorisoimiseksi vastaukset seuraaviin kysymyksiin: mikä on tulevaisuudessa hyväksyttävää ja mikä ei ole hyväksyttävää. Toisessa vaiheessa tunnistettujen riskien toiminnan suunnittelemiseksi kysytään (do): kuinka voin välttää, eliminoida tai lievittää riskiä. Kun näihin kysymyksiin on vastattu, seurataan (check) suunnitelmia mittausten, sisäisten auditointien ja raportoinnin avulla sekä sovelletaan muutoksia (act) suunnitelmaan halutulla lähestymistavalla ja katselmoidaan jatkuvasti parannusmahdollisuuksia.

2.3.3 Henkilöstö, osaaminen ja motivaatio

Ihmiset ovat yritysten suurin voimavara. Laadunhallinnan kulmakivistä omakohtaisen kokemuksen pohjalta Matti Alahuhta (2015) nostaa esille nimenomaan henkilöstöön liittyvät voimavarat: laatuun

intohimoisesti suhtautuvat avainhenkilöt, yhdessä tekemiseen motivoituneen ja sitoutuneen henkilökunnan sekä prosessimaisen toiminta- ja kehittämistavan.

Henkilövalinnat ovat yrityksen tärkeimpiä päätöksiä (Alahuhta 2015). Rekrytoinnissa on tärkeää varmistaa hakijan motivaatio, asenne, ja osaaminen. Rekrytoitavan arvojen pitää istua yrityksen arvoihin. Aina rekrytoinnit eivät onnistu. Tällöinkään ei ole syytä heti hätäillä, vaan antaa uuden henkilön osaamisen kehittymiselle aikaa ja tukea esimiehen johdolla. Jokaisen ihmisen osaamista voi kehittää. Ammatillista kehittymistä voi edistää eri tavoin, esimerkiksi kurssien, toimipaikkakoulutuksen ja itsenäisen opiskelun avulla. Uuden oppiminen on koko työuran mittainen mahdollisuus ja välttämättömyys.

Kapeimmillaan osaamisella tarkoitetaan pelkästään tietoja ja taitoja (Kamensky 2015). Tieto on välttämätöntä oppimisen raaka-ainetta, mutta todellisen osaamisen kannalta se on vasta ensimmäinen porras. Tietämisen, ymmärtämisen, sisäistäminen ja tiedon soveltamisen portaiden väliset nousut ovat usein yllättävän korkeita. Osaamisen kehittämisessä tulisi harjoitella aivan erityisesti soveltamisen taitoa. Oppimisen ja kehittymisen perimmäisenä tavoitteena on saada aikaan uusia ja parempia tuloksia.

Vaikka tiedot ja taidot ovatkin osaamisen perusta, ne eivät yksin vielä riitä, vaan tarvitaan myös näkemystä, halua ja rohkeutta (Alahuhta 2015). Jatkuvasti monimutkaistuvassa maailmassa näkemyksestä on tullut yhä kriittisempi osaamisen komponentti. Näkemys on kyky nähdä ja ymmärtää, mistä on oikein kysymys, nähdä asiakokonaisuus oikeassa kontekstissa, ja nähdä myös osat ja niiden vuorovaikutussuhteet, joista asiakokonaisuus muodostuu. Avainhenkilöille on laadun kehittämisessä keskeisintä kyky nähdä yrityksen oman osaamisen puutteet — se, että yrityksen liiketoiminnassa on kohtia, joita sen omat ihmiset eivät kykene näkemään.

Näkemysvaje tarkoittaa, että ihmisten ja organisaation ymmärrys kokonaistilanteesta on vajavainen suhteessa tilanteen asettamiin vaateisiin ja tarpeisiin ja vielä vajavaisempi suhteessa toimintaympäristössä oleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Kamensky 2015). Yrityksen johdolla on laajin näkemys toiminnan ja henkilöstön johtamisesta ja kehittämisestä. Suuri ristiriita syntyy kuitenkin siitä, että edetessä organisaatiossa ylöspäin myös näkemysvaje kasvaa. Asioiden, organisaatioiden ja ihmisten verkosto kasvaa mentäessä organisaatiossa ylöspäin. Esimerkiksi suuren globaalien yrityksen toimitusjohtajan tehtävä on tässä mielessä 'mahdoton tehtävä'.

Halulla, tahdolla ja motivaatiolla on tärkeä merkitys käyttäytymiseen ja aikaansaannoksiin. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön innostus ja motivoituminen on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä; yrityksen pääoma on henkilöiden päässä (Alahuhta 2015). Motivaatiota on hyvä tarkastella nimenomaan osaamisen eikä johtamisen osana, sillä ensisijainen vastuu motivaatiosta on jokaisella ihmisellä itsellään. Näkemykseen, tunteisiin ja motivaatioon liittyvien tekijöiden vaikutukset näkyvät ihmisen luovuudessa, tuottavuudessa, työhön sitoutumisessa ja työtoveruudessa.

Tärkein motivaatiotekijä on edistymisen periaate eli merkityksellisuuden kokeminen työtehtävissä edistymisessä (Kamensky 2015). Ihmisen keskeisiä viettejä on minäpystyvyys: usko siihen, että pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditut tehtävät. Toisena tärkeänä motivaatiotekijänä ovat ns. katalyytit eli työtä tukevat tapahtumat, kuten selkeiden tavoitteiden asettaminen, itsenäisen toimintavallan salliminen, resurssien tarjoaminen, työssä auttaminen, ongelmista ja onnistumisista oppiminen ja ideoinnin salliminen. Kolmantena motivaatiotekijänä ovat ns. ravinteet eli henkilöä tukevat tapahtumat kuten kunnioitus, rohkaisu, emotionaalinen tuki ja hyväksyntä.

Jokaisen työntekijän on tärkeää olla selvillä omien työtehtäviensä merkityksestä ja siitä, miten työtehtävät vaikuttavat laatutavoitteiden saavuttamiseen (Alahuhta 2015). Osaamisen jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää kaikkein motivoituneimpien ihmisten kykyjen osalta, sillä he vaihtavat herkästi työnantajaa, jos haasteita ei ole riittävästi. Henkilöstön kehittäminen on tärkeää myös silloin, kun yrityksellä on vaikeat ajat. Se lisää ihmisten uskoa itseensä, ja vie yritystä eteenpäin vaikeinakin aikoina.

2.3.4 Jatkuva parantaminen

Apteekin tulee jatkuvasti parantaa toimintaansa käyttämällä apuna laatupolitiikkaa, laatutavoitteita, auditointien tuloksia, tietojen analysointia, korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä sekä johdon katselmuksia (Suomen Apteekkariliitto 2010). Matti Alahuhta (2015) toteaa kirjassaan Johtajuus: ”Kun yrityksellä on selvä päämäärä ja kaikki yrityksessä katsovat yritystä asiakkaiden silmin, parannettavaa löytyy aina”.

Pesonen (2007) tiivistää Laatus-työnsä prosessien parantamisen kaksi vaihetta: ensin tehdään hyvä ja sitten tehdään hyvä edullisesti. Systemi on hyvä, kun se täsmentää ja varmistaa toimintaa sekä lisää todennäköisyyttä saavuttaa hyvä asiakastyytyväisyys. Toisessa vaiheessa hyvään lisätään edullisuus eli saadaan aikaan sama ohjaustulos vähemmällä vaivalla ja saadaan samoilla panoksilla parempia tuloksia.

3. LAADUNHALLINNAN (ISO 9001:2015) JA RISKIENHALLINNAN (ISO 31000:2009) STANDARDIT APTEEKIN TOIMINNASSA

3.1 Apteekin laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallinta on laatuun liittyvää johtamista (Pesonen 2007). Yrityksellä on yksi johtamisjärjestelmä, joka voi sisältää erilaisia hallintajärjestelmiä kuten laadunhallintajärjestelmän, taloushallintajärjestelmän tai riskienhallintajärjestelmän. Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys ohjaa toimintaansa siten, että asiakkaan tarpeet täytetään tuotteen tai palvelun osalta. Sen ensisijainen tehtävä on tuottaa tietoa johdolle päätöksenteon tueksi, varmistaa yrityksen prosessien toimivuus ja ohjata yritystä jatkuvaan parantamiseen.

Laadunhallintajärjestelmä perustuu silmukkaan, joka lähtee liikkeelle toiminnoista, prosesseista (Pesonen 2007). Prosesseista kerätään palautetta esimerkiksi toimintaa seuraavilla mittareilla, asiakailta ja henkilöstöltä. Kerätty tieto analysoidaan ja analysoinnin pohjalta tehdään päätöksiä toiminnan parantamisesta. Parannukset toteutetaan ja prosessit toistetaan, jonka jälkeen taas kerätään palautetta ja uskotaan, että uudet toimintatavat ovat tuottaneet parempia tuloksia.

Pesonen (2007) esittää osuvan esimerkin 100 asian kuvaamisesta: jos yrityksen toiminnasta voitaisiin tehdä 100 kuvausta, niin 10 % niistä on asioita, jotka on pakko tehdä ja 10 % on asioita, joita ei saa tehdä tai jotka eivät saa tapahtua. Nämä 20 % asioista kuvataan, mutta loput 80 % jätetään tekijän harkintaan, hänen kokemusten, luovuuden ja älyn varaan. Juuri tämä on se työvaihe, jossa riskienhallinta yhdentyy laadunhallintajärjestelmässä yksittäisten prosessien tasolle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritys tunnistaa laadunhallinnan kannalta prosessin kriittiset pisteet.

3.2 Riskienhallinnan periaatteet

Prosessikehittäminen luo erittäin tärkeitä rakenteita riskienhallinnan kannalta (Ilmonen ym. 2010). Prosesseilla on nimetyt omistajat, joita voidaan hyödyntää prosessiin liittyvien riskien käsittelyssä, ja joilla olisi suotavaa olla mahdollisuus ja valtuudet hyväksyä prosessiriskejä johdon asettamissa rajoissa. Prosesseilla on mittarit, joita seurataan ja joiden perusteella asetetaan tavoitteita. Mittareiden saavuttamiseen liittyviä riskejä arvioimalla prosessinomistajat hahmottavat paremmin riskin toteutumisen seurauksia eli riskin vakavuutta. Kun yrityksen johtamisjärjestelmänä käytetään prosessijohtamista, riskienhallinnan jalkauttaminen yrityksen toimintaan on luontevaa olemassa olevien prosessien kautta.

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa yritys lähtee liikkeelle strategiastaan (mitä, kenelle, miten) ja arvoistaan (toimintaa ohjaava kompassi), jotka luovat perustan ja suunnan riskienhallinnalle (Juvonen ym. 2014). Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla apteekkia johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Riskienhallinta ei kuitenkaan ole erillinen prosessi, vaan se on osa päätöksentekoa ja mukana kaikissa prosesseissa.

ISO31000:2009-standardissa riskillä tarkoitetaan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin ja mahdollisuuksien hyödyntämättä jättämistä. Tavoitteilla voi olla erilaisia näkökohtia, esimerkiksi talouteen, turvallisuuteen, ympäristöön tai terveyteen liittyviä näkökohtia. Tavoitteita voidaan myös soveltaa eri tasoihin, esimerkiksi apteekin koko toiminnan kattaviin strategisiin tavoitteisiin, tai projekti- ja prosessikohtaisiin tavoitteisiin. Keskeistä on, että riskienhallinta toteutetaan yrityksen omien tarpeiden lähtökohdista.

Riski kuvataan usein viittaamalla tapahtumiin tai seurauksiin. Riski ilmaistaan yleensä tapahtuman seurausten tai olosuhteiden muutosten ja riskin todennäköisyyden yhdistelmänä. Epävarmuus on tila, jossa tapahtumasta, sen seurauksista tai todennäköisyydestä ei ole riittävästi tietoa. Riskienhallinnan lähtökohtana on epävarmuuden huomioon ottaminen ja riskienhallinnan perustuminen parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Riskienhallinta on myös ennaltaehkäisevää ja ennakoivaa toimintaa.

Sekä laadunhallinnan että riskienhallinnan näkökulmasta oleellista on toimintaympäristön kattava määrittely (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Riskienhallintaa integroiva, prosessiajatteluun

perustuva laadunhallintajärjestelmä hyötyy yrityksen pyrkimyksistä ylläpitää ajanmukaista ja ennakoivaa toimintaympäristön tilannekuvaa (Karhunen ja Reinval 2015). Sidosryhmien ja yrityksen työntekijöiden näkemysten, aikomusten ja kykyjen huomioiminen riskienhallinnassa oikeaan aikaan ja sopivalla tavalla on tehokkaan riskienhallinnan edellytys (Ilmonen ym. 2010). Yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä ympäristössä tapahtuvien muutosten havaitseminen ja viivytyksetön reagoiminen niihin on dynaamisen riskienhallinnan edellytys.

Riskienhallinnan integroiminen yrityksen toimintaan ja laadunhallintajärjestelmään luo yritykselle lisäarvoa lisäämällä yrityksen toimintavarmuutta, parantamalla mahdollisuuksien löytämistä liiketoiminnassa, auttamalla kriisistä toipumisessa ja luomalla kilpailuetua tai imagohyötyä markkinoilla (Juvonen ym. 2014; Karhunen ja Reinval 2015).

ISO 9001:2015 laatustandardi edellyttää organisaatiolta systemaattista riskienhallintaa, jonka keinoin voidaan varmistua laadunhallintajärjestelmän kyvystä saavuttaa ja ylläpitää siltä edellytetty laaduntuotantokyky, eli vastata organisaation asettamiin laatutavoitteisiin. Kun yrityksen tavoitteita muutetaan, riskienhallinnan pitää kehittyä mukana vastaamaan päivitettyjä prosesseja ja tavoitteita.

3.3 Riskienhallinnan puitteet

Riskienhallinnan puitteilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka yhdessä muodostavat yrityksen riskienhallinnan suunnittelun, toteutuksen, seurannan, katselmoinnin ja jatkuvan kehittämisen perustan (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). ISO31000:2009 standardin mukainen riskienhallintatyö alkaa yrityksen johdon sitouttamisella riskienhallinnan käyttöönottoon sekä riskienhallintatoimenpiteiden valtuuttamisella johdolle. Johdon valtuutuksien ja vastuiden sopimisen jälkeen suunnitellaan riskienhallinnan puitteet. Riskienhallinnan puitteiden kannalta on tärkeää selvittää yrityksen riskienhallinnan tavoitteet.

3.3.1 Riskienhallintapolitiikka

Apteekkari määrittelee riskienhallintapolitiikan, josta käy ilmi riskienhallinnan periaatteet ja tavoitteet, vastuutahot ja toimintatavat, sekä laajuus, jolla riskienhallintaa toteutetaan (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Riskienhallinnan periaatteet ovat johdon tahdonosoitus yrityksen

riskienhallinnasta. Niiden tulee vastata kysymyksiin: kuka vastaa riskienhallinnasta, kuka valvoo sitä, kuka voi tehdä päätöksiä, kenen tulee toteuttaa riskienhallinnan puitteissa tehdyt päätökset ja miten niistä raportoidaan. Olennaista on, että johto ottaa kantaa, tukee riskienhallinnan toimintamalleja ja määrittelee ne riskienhallintapolitiikassa selvästi.

Yhtä tärkeää on, että työntekijät perehdytetään riskienhallinnan periaatteisiin niin, että he ymmärtävät periaatteiden vaikutuksen juuri omaan työhönsä (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Periaatteiden tarkoitus on antaa tukea riskienhallintatyölle ja motivoida siihen. Voimaan tullessaan periaatteet eivät välttämättä vastaa yrityksen arkea. Henkilöstön ja jopa johdon muutosvastarintaa saattaa esiintyä, kun yrityksen nykykäytäntöjä tarvitsee muuttaa, jotta periaatteet toteutuisivat. Yrityksen toiminta on jatkuvassa muutoksessa; hyvät ja ajantasaiset periaatteet antavat suunnan, mihin toimintaa tulee kehittää. Suunta on yrityksen johdon antama suunta - ei työntekijöiden (Ilmonen ym. 2010).

Riskienhallintapolitiikassa todetaan riskienhallinnan merkitys osana suunnittelu- ja johtamisprosessia, päätöksentekoa, päivittäisjohtamista ja toimintaa sekä valvonta- ja raportointimenettelyitä (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Yrityksessä sovitaan riskikriteereistä eli säännöistä, joiden perusteella riskin merkittävyys arvioidaan yhdenmukaisesti (Ilmonen ym. 2010). Riskikriteerit perustuvat yrityksen tavoitteisiin ja sen toimintaympäristöön. Riskikriteerit voivat olla johdettu standardeista, laeista, toimintaperiaatteista ja muista vaatimuksista. Yrityksessä sovitaan, kuinka riskitaso eli riskin suuruus ilmoitetaan seurausten ja niiden todennäköisyyden yhdistelmänä (esim. vakavuuden ja todennäköisyyden tulo). Yrityksessä arvioidaan, minkälaisia riskienhallinnan toimenpiteitä yrityksen prosesseissa tulisi soveltaa ja minkä vuoksi. Tavoitteena on varmistaa, että riskienhallinnan menettelyperiaatteet ovat yhteneväiset koko yrityksessä ja johdolla on riittävästi tietoa riskeistä ja niiden hallinnasta päätöksentekoa varten.

Yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tunnistaminen auttaa riskienhallinnan toteuttamista (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Yrityksen on varattava riittävä määrä resursseja riskienhallintatyön kaikkiin vaiheisiin. Lopuksi johto hyväksyy riskienhallintapolitiikan, vahvistaa sitoutumisensa siihen ja viestii sen asianmukaisille tahoille. Tehokas riskienhallinta on koordinoitua, hyvin johdettua ja ulottuu yrityksen kaikille toiminnan tasoille.

3.3.2 Riskienhallintasuunnitelma

Riskienhallinnan puitteiden osana laaditaan myös riskienhallintasuunnitelma, jossa kuvataan yrityksen toiminnasta tunnistetut riskit, niiden hallintaan sovellettavat keinot, joita käyttämällä riskienhallintapolitiikassa määritellyt tavoitteet saavutetaan (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Siihen kirjataan myös aikataulu sekä varattavat resurssit ja vastuuhenkilöt. Riskienhallintasuunnitelma voidaan tehdä koko yrityksen koko toiminnalle tai pelkästään yksittäiselle projektille tai prosessille. Riskienhallintasuunnitelma on riskienhallintapolitiikkaa täydentävä dokumentti, joka tarkoittaa politiikassa kuvattuja suuria linjoja kuvailemalla mm. toimenpiteiden suoritusjärjestystä ja aikatauluja. Suunnitelmaa kehitetään ja päivitetään esimerkiksi tehtyjen toimenpiteiden, riskitason tai organisaatorakenteen muutosten mukaan.

3.3.3 Riskienhallinnan suorituskyvyn mittarit

Yrityksen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Riskienhallinnalle voidaan myös määritellä mittareita, joiden avulla riskienhallinnan vaikuttavuutta arvioidaan (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Riskienhallinnan mittareiden pitää olla yhteneviä yrityksen muiden suorituskykyä mittaavien mittareiden kanssa. Riskienhallinnalle kannattaa valita konkreettisia mittareita, joita pystytään arvioimaan objektiivisesti. Riskienhallinnan suorituskykymittarit ovat toimintaa ohjailevia ja niistä voidaan saada hyödyllistä tietoa organisaation riskitasosta. Riskienhallinnan suorituskyvyn mittaaminen vaatii usein riskien ja riskitasojen arviointia, jotta muutokset pystytään havaitsemaan. Yksi keino arvioida riskienhallinnan vaikuttavuutta on asettaa tavoite tietyn riskin suuruuden pienentämiselle johonkin ajankohtaan mennessä. Jos riskin numeerinen arvo pienenee riskienhallintatoimenpiteiden seurauksena, saadaan tietoa riskienhallinnan suorituskyvystä.

3.3.4 Vastuut ja velvollisuudet

Yrityksen jokaisen työntekijän pitää olla tietoinen roolistaan riskienhallinnassa (Ilmonen ym. 2010). Ideaalitulanteessa jokainen työntekijä tietää vastuunsa toteuttaen riskienhallintaa noudattamalla ohjeita ja puuttumalla toiminnassa havaittuihin epäkohtiin.

Yrityksen pitää huomioida myös ulkoisten sidosryhmien, kuten siistijöiden ja tavarankuljettajien kaltaisten sidosryhmien, rooli yrityksen riskienhallinnassa (Ilmonen ym. 2010). Keskeisen tiedon vaihtaminen ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa on tärkeää kaikissa riskienhallintaprosessin vaiheissa. Tiedonvaihdolla varmistetaan, että riskienhallintaa toteuttavat tahot ja sidosryhmät ymmärtävät päätöksenteon perusteet ja syyt. On olennaista, että yrityksen työntekijät ymmärtävät riskienhallinnan tuottavan lisäarvoa yrityksen toiminnalle.

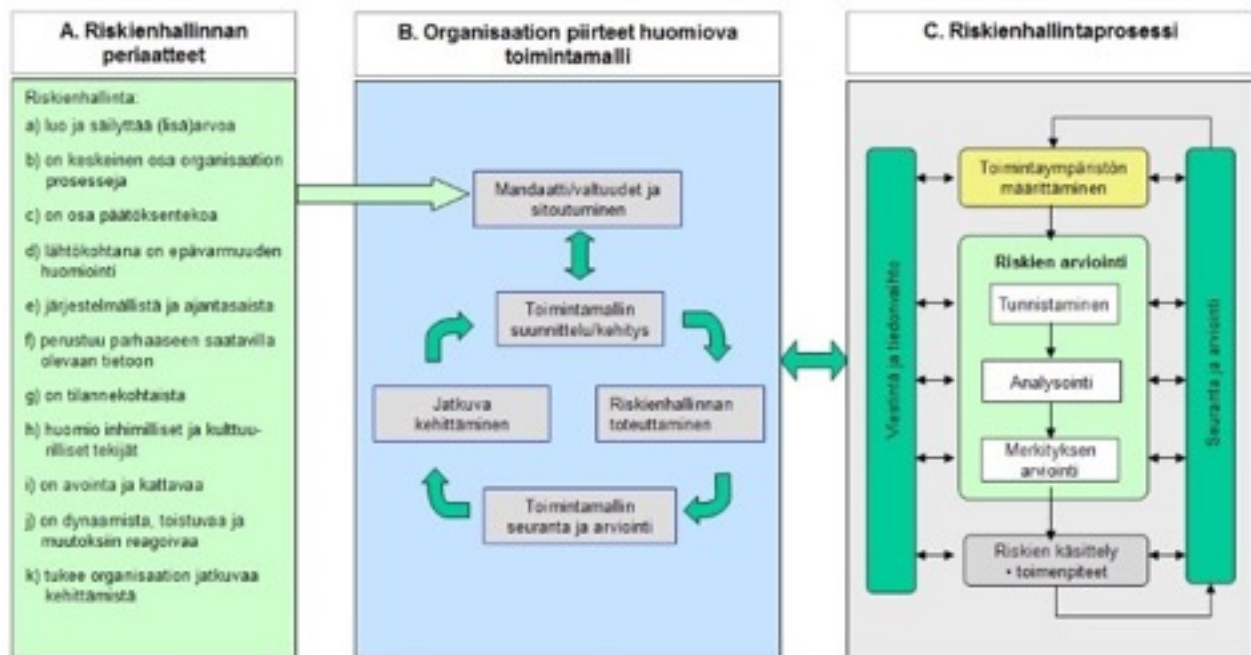
ISO31000 -standardissa puhutaan riskin omistajasta, eli henkilöstä tai tahosta, jolla on vastuu ja valtuudet hallita riskiä (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Prosessimaisessa toimintatavassa on luontevaa, että riskinomistaja on sama henkilö tai taho, joka vastaa prosesseista, johon riski pääasiallisesti liittyy. Vastuut määritellään niin yksiselitteisesti ja selvästi, ettei väärinymmärrysten ja vastuun siirtämisen vaaraa ole. Merkittävät riskit tulee aina vastuuttaa, mutta myös pienempien riskien vastuuttaminen tehostaa riskienhallintaa ja auttaa havaitsemaan muutoksia riskitasoissa.

ISO31000 standardi ohjaa yritystä määrittelemään yrityksen eri tasoilla olevien henkilöiden vastuut riskienhallinnassa (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Yrityksessä ylimmän päätösvallantasolla on vastuullaan yrityksen strategiaan kytkeytyvän riskienhallinnan puitteiden ja periaatteiden luominen. Esimiestasolla pitää ymmärtää merkittävimmät riskit ja pystyä johtamaan yritystä kriisissä. Prosessinomistajantasolla tehtäviin kuuluu riskienhallinnan kehittäminen oman prosessin toiminta-alueella ja toimia johdon asettamien strategioiden mukaisesti toteuttamalla riskien hallitsemiseksi annettuja toimintaohjeita. Johdon määrittelemät riskienhallintastrategiat ovat riippuvaisia prosessinomistajien kyvystä tunnistaa muutoksia riskikentässä ja raportoida niistä johdolle. Prosessinomistajien tulee taas vastaanottaa ja arvioida työntekijöiden riskeihin liittyviä ilmoituksia.

4. RISKIENHALLINAN PÄÄVAIHEET

Riskienhallinnan toteuttaminen sisältää riskienhallinnan puitteiden toteuttamisen ja riskienhallintaprosessin toteuttamisen osa-alueet (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi). Riskienhallinnan puitteilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka yhdessä muodostavat yrityksen riskienhallinnan suunnittelun, toteutuksen, seurannan, katselmoinnin ja jatkuvan kehittämisen perustan.

Riskienhallinnan peruspilarit ISO 31000



Kuva 1. SFS-ISO31000 riskienhallinnan viitekehys (Pietarinen 2012).

4.1 Apteekin toimintaympäristön määrittäminen

4.1.1 Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö

Apteekki pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössään. Toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja apteekin on tärkeää huomata kehityssuunnat ja reagoida niihin, jotta muutoksesta aiheutuvat riskit saadaan hallittua. Standardin (SFS-EN ISO31000:2009-standardi) mukaan apteekin on määritettävä ne ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristöön ja niiden muutoksiin liittyvät asiat, jotka ovat olennaisia apteekin tarkoituksen ja strategian kannalta, ja jotka vaikuttavat apteekin kykyyn saavuttaa laadunhallintajärjestelmältä halutut tulokset. Näihin asioihin voi sisältyä myönteisiä ja haitallisia tekijöitä tai huomioitavia olosuhteita. Apteekin on määritettävä myös toimintaympäristön muutokseen liittyvät riskit.

Ulkoista toimintaympäristöä kannattaa apteekissa tarkastella monipuolisesti alueellisten ja paikallisten piirteiden sekä kansallisten ja kansainvälisten piirteiden kannalta vaihtaen näkökulmaa

poliittisen, juridisen, teknologisen ja taloudellisen ympäristön, kilpailuympäristön, markkinoiden, ympäröivään kulttuurin ja yhteiskunnan kesken. Yrityksen toimintaympäristön määrittelyssä voidaan käyttää ns. PESTLE-analyysia (Karhunen ja Reinvall 2015; Chron 2017). PESTLE on akronyymi sanoista political, economical, social, technological, legal ja environmental. Toimintaympäristön tarkastelussa huomioidaan siis poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, lainsäädännölliset ja ympäristöön liittyvät näkökulmat.

Poliittisessa toimintaympäristössä poliittisten päättäjien asenne apteekkialaa tai yleensä yritystoimintaa kohtaan voi vaikuttaa apteekkien toimintaan monella tavalla (Hatch 2006). Yleinen ilmapiiri ja asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenee usein poliittisina päätöksinä. Mahdolliset lainsäädännön muutokset (ympäristönsuojelu, työturvallisuus, kuluttajansuojalainsäädäntö, lääkelaki, tuoteturvallisuus jne.) vaikuttavat sekä kuluttajiin että yrityksen tuotteisiin ja näin koko markkinointiin.

Taloudelliset tekijät sisältävät muun muassa talouden kasvun, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaation, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehityksen sekä työvoiman ja tulopolitiikan kehityksen (Hatch 2006). Taloudellisilla tekijöillä ja ilmiöillä saattaa olla pitkäkestoisia vaikutuksia yritysten ja kuluttajien ostovoimaan, sekä kysyntään ja tarjontaan (Karhunen 2015).

Sosiaaliin ja kulttuuriin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi väestörakenne, tulojen jakautuminen, sosiaaliset rakenteet ja liikkuvuus, arvot ja asenteet, elämäntyylin muutokset, asenteet työhön ja vapaa-aikaan, kulutustottumukset, trendit sekä koulutustaso (Hatch 2006).

Teknologiset tekijät pitävät sisällään esimerkiksi raaka-aineteknologian, valmistusteknologian, tuotantoteknologian sekä informaatioteknologian sekä digitalisoitumisen yleistymisen vaikutukset arkielämässä (Hatch 2006). Ekologiset tekijät liittyvät maan käyttöön ja luonnon säilymiseen, vesistöjen ja ilman suojeluun sekä meluun liittyviin tekijöihin. Lainsäädännölliset tekijät edellyttävät yrityksen toiminnalta lain noudattamista. Lainsäädännölliset tekijät erottuvat poliittisista tekijöistä siten, että säädettyjä lakeja, asetuksia ja määräyksiä on noudatettava, kun taas poliittiset tekijät ovat valtiovallan säädeltävissä olevia asenteita ja ilmapiiriä (Chron 2017).

Sisäistä toimintaympäristöä kannattaa ymmärtää tarkastelemalla muun muassa yrityksen arvoja, kulttuuria, osaamista, vastuita, rooleja, henkilöstörakennetta ja suorituskykyä (SFS-EN

ISO9001:2015-standardi). Sisäisen toimintaympäristön määrittelyssä taloudellisia näkökulmia on esimerkiksi resursseihin ja osaamiseen liittyvät asiat (Karhunen ja Reinvall 2015). Teknologia kehittyy jatkuvasti ja muutokset tuovat sekä uhkia että mahdollisuuksia yrityksille. Sisäisessä toimintaympäristössä teknologianäkökulma voi tarkoittaa esimerkiksi tietojärjestelmiä ja käytössä olevia laitteita.

Toimintaympäristön ymmärtämistä voi tarkentaa PESTLE-analyysin määrittämisen jälkeen toteuttamalla SWOT-analyysi PESTLE-analyysin osa-alueista (Koskinen 2006; Karhunen ja Reinvall 2015). Nelikenttäisessä SWOT-analyysissä (Kuva 2.) arvioidaan tarkasteltavan kohteen sisäisiä vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), ulkoisia mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Nelikenttäisellä SWOT-analyysillä löydettyjä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia voidaan toimintaympäristön määrittelyvaiheessa käsitellä määrittelemällä keinoja, joilla yritys voi hyödyntää vahvuuksia ja mahdollisuuksia, varautua uhkiin, korjata heikkouksia, kehittää mahdollisuuksia sekä välttää ja torjua ulkoisista uhkien ja sisäisten heikkouksien yhdistelmiä (Kuva 3.). Näin toimintaympäristöstä saadaan tarkka ja kattava kuva, jota voidaan hyödyntää sekä laadun että riskien hallintaan liittyvissä kysymyksissä ja määrittelyissä. Kuva 3 kuvaa tapaa hyödyntää nelikenttäistä SWOT-analyysiä organisaation toimintaympäristön määrittelyssä.

	HYÖDYLLISET	HAITALLISET
SISÄISET	Vahvuudet	Heikkoudet
ULKOISET	Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 2. SWOT-analyysi (Koskinen 2006).

	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	Hyödynnä	Korjaa/kehitä
UHAT	Varaudu/ennakoi	Vältä/torju

Kuva 3. SWOT-analyysin hyödyntäminen toimintaympäristön määrittelyssä (Koskinen 2006).

4.1.2 Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen

Sidosryhmien odotukset ja tarpeet voivat vaikuttaa apteekin kykyyn tuottaa johdonmukaisesti tuotteita ja palveluita, tai apteekki voi vaikuttaa sidosryhmiensä toimintaan. Apteekin pitääkin määrittää toimintansa kannalta olennaiset sidosryhmät ja ymmärtää niiden vaatimukset (SFS-EN ISO9001:2015-standardi).

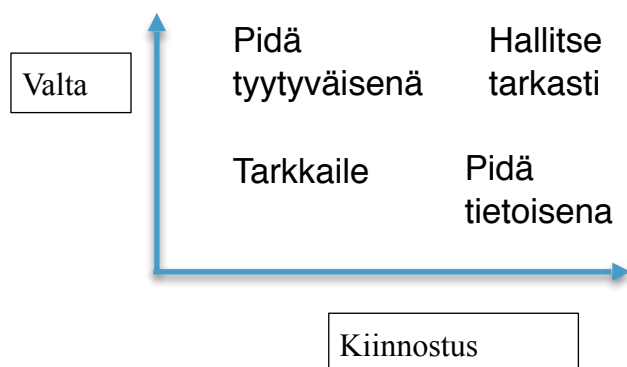
Apteekki voi tarkastella sidosryhmiä koko toimintansa kannalta tai tietyn prosessin kannalta käyttäen hyväksi esimerkiksi PESTLE-analyysiä (Karhunen ja Reinval 2015). Tärkeintä on tunnistaa sidosryhmät, joilla on eniten valtaa vaikuttaa apteekin toimintaan. Lisäksi huomioidaan sidosryhmät, joilla ei ole välttämättä suurta valtaa, mutta jotka ovat kiinnostuneet apteekin toiminnasta.

Kuva 4 kuvaa tapaa luokitella sidosryhmien tärkeyttä ja ohjata organisaation suhtautumista niihin (Karhunen ja Reinval 2015). Alhaisimmalla merkittävyyden tasolla ovat sidosryhmät, jotka eivät ole erityisen kiinnostuneita organisaatiosta ja joilla on vain vähän valtaa yritystä kohtaan. Näitä sidosryhmiä on hyvä tarkkailla, mutta niitä ei tarvitse hallita kovinkaan tarkasti. Yrityksen on hyvä tiedostaa näiden sidosryhmien olemassaolo, jotta näiden tahojen osallistamiseen käytetyt resurssit

voidaan ohjata tärkeämpien sidosryhmien huomioimiseen. Näille sidosryhmille viestiminen on syytä pitää vähäisenä.

Sidosryhmät joilla on vähäistä valtaa, mutta jotka ovat kiinnostuneita organisaatiosta, ovat tiedottamisen ja viestinnän kannalta tärkeitä (Karhunen ja Reinvall 2015). Näitä sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi yksittäiset, potentiaaliset yritysasiakkaat. Yritys voi viestiä toiminnastaan näille sidosryhmille erilaisia kanavia käyttäen. On tärkeää huomata, että sidosryhmien sijainti kuvaajassa voi muuttua nopeastikin. Jos esimerkiksi potentiaalisen yritysasiakkaan kanssa tehdään tärkeä sopimus, sen valta yritykseen nähden voi kasvaa merkittävästi.

Sellaiset sidosryhmät, joilla on paljon valtaa, mutta vähäinen kiinnostus, on määritetty kuvaajassa tyytyväisenä pidettävänä sidosryhmänä (Karhunen ja Reinvall 2015). Tällaisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi tietyt viranomaiset tai asiakkaat. Nämä tahot saattavat vaatia vain vähäisen määrän viestintää ja ovat kiinnostuneita yrityksestä vain tietyissä tapauksissa. Näiden sidosryhmien huomioiminen on kuitenkin tärkeää, sillä niillä on valtaa vaikuttaa yrityksen toimintaan. Merkittävimmät sidosryhmät ovat, joilla on paljon valtaa, ja jotka ovat myös erittäin kiinnostuneita yrityksestä. Näitä sidosryhmiä voivat olla muun muassa suuret asiakkaat, media ja apteekkitoiminnan sääntelyn vapauttamisesta kiinnostuneet tahot. Näille ryhmille viestiminen ja tiedonanto on erittäin tärkeää. Yrityksen täytyy hallita nämä ryhmät tarkasti ja olla tietoinen niiden olemassaolosta ja vaikutuksista yritykseen.



Kuva 4. Sidosryhmien luokittelu (Karhunen ja Reinvall 2015).

Kun apteekki on määrittänyt toimintaympäristönsä sisäiset ja ulkoiset asiat sekä sidosryhmät ja niiden vaatimukset, on vuorossa riskien ja mahdollisuuksien määrittäminen (SFS-EN ISO9001:2015-standardi). Nämä tunnistetut riskit ja mahdollisuudet käsitellään, jotta voidaan taata, että laadunhallintajärjestelmä voi saavuttaa halutut tulokset, vahvistaa toivottuja vaikutuksia, estää tai vähentää ei-toivottuja vaikutuksia ja saada aikaan parannuksia.

Riskienarviointi koostuu ISO 31000 -standardin (SFS-EN ISO31000:2009-standardi) mukaan kolmesta vaiheesta: riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta, tunnistettujen riskein ja mahdollisuuksien merkittävyyden arvioinnista sekä hallintakeinojen suunnittelusta. Merkittävyyden arvioinnin ja hallintakeinojen suunnittelun jälkeen apteekkari arvioi riskienhallintasuunnitelmaan kuuluvat riskit, ja jäljelle jäävät riskit siirretään jatkuvan parantamisen suunnitelmaan. Riskienhallintasuunnitelmaan otetaan sellaisia merkittäväksi luokiteltuja riskejä, jotka esiintyvät useissa prosesseissa ja jotka vaativat erityistoimenpiteitä. Riskienhallintasuunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti prosessien sisäisissä auditoinneissa. Kun riskienhallintasuunnitelmaan tulee uusi riski tai mahdollisuus, apteekkari päivittää suunnitelman. Laajempi arviointi tehdään johdon katselmuksessa.

4.2 Riskien arviointi

Riskien arvioinnissa on tärkeää päättää, arvioidaanko riskiä ns. jäännösriskinä (residual risk), sen nykyisellä tasolla ottaen huomioon jo käytössä olevat hallintakeinot, vai käsitelläänkö niin kutsuttua alkuperäistä (inherent risk) riskiä eli riskitasoa ilman riskinhallintakeinoja ja -menetelmiä (Karhunen ja Reinvald 2015). Etuna alkuperäisen riskin käytöstä riskinarviointiprosessissa on, että saadaan kuva alkuperäisen ja hallitun riskin tasoeroista. Tällä voidaan saada tietoa yrityksen riskienhallinnan vaikuttavuudesta ja olemassa olevien riskinhallintakeinojen tehokkuudesta. Alkuperäisen riskin arviointi voi lähtökohtaisesti olla hyödyllistä, sillä se auttaa tunnistamaan kriittisiä riskinhallintakeinoja, mutta sen tason luotettava arviointi on vaikeaa. Kun arvioidaan riskiä nykyisten hallintakeinojen luomalla tasolla, on vaarana, että riskinhallintakeinojen oletetaan toimivan jatkuvasti ja yhtä tehokkaasti. Yksinkertaisempuna prosessina se on kuitenkin helpompi toteuttaa ja tietyissä organisaatioissa ja toiminnoissa voi olla hyödyllisempää arvioida riskiä sen nykyisellä tasolla.

4.2.1 Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Riskienhallinta edellyttää riskien ja mahdollisuuksien tunnistamista, sillä vain tunnistettuihin riskeihin voi varautua, ja ne riskit, joita ei tunnisteta, eivät ole mukana myöhemmässäkään analyysissä (Juvonen ym. 2014). Siksi riskien tunnistamisvaihe on ehkä kaikkein merkittävin vaihe riskienhallinnassa.

Riskien alkulähteet eli juurisytyt on myös tunnistettava (Juvonen ym. 2014). Lähes kaikki riskit ovat ihmisen aiheuttamia, joten niihin pystytään vaikuttamaan. Riskit johtuvat kolmesta asiasta: kontrollin puutteesta (esimerkiksi luonnonvoimat, ihmiset, resurssit, tieto, aika), tiedon puutteesta (esimerkiksi epätäydellistä, epäluotettavaa, tuntematon tai ei-ennustettavissa olevaa tietoa) tai ajan puutteesta (esimerkiksi päätös tehdään ilman tietoa tai kontrollia).

Ensimmäiseksi on hyvä päättää, mitä tavoitetta vasten riskit pyritään tunnistamaan ja arvioimaan (Ilmonen ym. 2010). Prosessimaisessa työskentelytavassa riskien ja mahdollisuuksien läpikäynti prosesseittain on luontevaa. Tällöin tunnistetaan kunkin prosessin tavoitetta vasten, asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia vasten, riskejä ja mahdollisuuksia. Riskien tunnistamisessa huomioidaan myös toimintaympäristö, käytettävissä olevat resurssit (henkilöstö, osaaminen, tiedot, toimintatavat, dokumentointi, tietotekniikka ja muut työkalut, tilat, tietoturva, tietosuoja) ja muut prosessit. ISO9001:2015-standardi (SFS-EN ISO9001:2015-standardi) painottaa prosessilähtöistä toimintaa. Prosessien tavoitteiden ja mitattavien asioiden pitää tukea apteekin toiminnan strategisten vuositavoitteiden sekä asiakas- ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamista.

Riskien tunnistamisvaiheen tavoite on luoda kattava luettelo riskeistä, jotka voivat estää tai heikentää tavoitteiden saavuttamista tai, jotka liittyvät jonkin mahdollisuuden hyödyntämättä jättämiseen (SFS-EN ISO31000:2009-standardi). Olennaista on, että riskien tunnistamiseen osallistuvilla henkilöillä on olennainen ja ajantasainen tieto riskien tunnistamisen kannalta.

Riskien tunnistamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, joita kannattaa hyödyntää soveltuvien osin. Erityisesti pienten ja keskikokoisten yritysten tarpeisiin löytyy Suomen Riskienhallintayhdistyksen internetsivustolta (www.srhy.fi) tarkistuslistamaisia riskikarttoja eri riskiluokkien riskien tunnistamiseksi, esimerkiksi liike-, henkilöstö-, ympäristö-, tieto- ja sopimusriskeille, jotka helpottavat riskien tunnistamisessa. Liiketoiminnan menestykselle kriittisten

tekijöiden tunnistamista voidaan tehdä myös yrityksen prosessien vuokaavioiden avulla. Sivustolta löytyviä käyttökelpoisia tekniikoita riskien tunnistamiseen ovat esimerkiksi haavoittuvuusanalyysi PK-HAAVA ja SWOT- nelikenttänalyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

PK-HAAVA antaa karkean kokonaiskuvan yrityksen haavoittuvuudesta eli yrityksen jatkuvuuteen liittyvistä riskeistä (Juvonen ym. 2014). Tässä menetelmässä tarkastellaan henkilöihin, omaisuuteen, talouteen, toiminnan organisointiin, sidosryhmiin ja toiminnan edellytyksiin liittyviä riskejä.

4.2.2 Riskianalyysin tekeminen

Riskien tunnistamisen jälkeen muodostetaan käsitys jokaisesta riskistä eli arvioidaan riskien todennäköisyys ja vakavuus (SFS-EN ISO31000:2009-standardi; Juvonen ym. 2014). Lisäksi arvioidaan, tarvitseeko riskejä käsitellä, mikä on riskienkäsittelyn tärkeysjärjestys ja mitkä ovat sopivimmat hallintakeinot. Riskienhallinnassa tätä tietoista arviointiprosessia kutsutaan riskianalyysiksi. Riskianalyysi auttaa muodostamaan käsityksen kaikista tunnistetuista riskeistä ja niiden merkityksestä apteekin toiminnalle ja tavoitteille.

Jokaisen apteekin riskit ovat erilaisia ja siksi myös riskien tunnistamisen ja arvioinnin tulee tapahtua yrityskohtaisesti (SFS-EN ISO31000:2009-standardi; Juvonen ym. 2014). Riskit analysoidaan määrittämällä toteutuvan riskin aiheuttama seuraus ja seurauksen tapahtumistodennäköisyys. Seurauksiin ja tapahtumistodennäköisyyksiin vaikuttavat taustatekijät pitää pyrkiä tunnistamaan. Analysoinnissa on hyvä muistaa, että toteutuva riski voi aiheuttaa useita erilaisia seurauksia eri prosesseissa ja eri tavoitteissa. Apteekin riskienhallinnan kannalta on kuitenkin usein tärkeämpää arvioida ne riskit, joiden seuraukset ovat suuria tai vakavia, kuin niitä joiden seuraukset ovat pieniä, vaikkakin pienten seurausten riskien todennäköisyys olisi korkeampi.

Riskin vakavuutta arvioitaessa tarkastellaan apteekille kohdistuvaa suurinta taloudellista menetystä (Juvonen ym. 2014). Arvioinnissa on huomioitava myös riskin aiheuttamat seurannaisvaikutukset apteekille sekä muille osapuolille siten, että lait ja viranomaisvaatimukset toteutuvat. Apteekkialalla esimerkiksi toimitusvirheisiin liittyvien riskien vakavuus voi vaihdella merkityksettömästä sietämättömään. Riskin vakavuuden arviointi on aina suhteutettava apteekin taloudelliseen tilanteeseen. Jos apteekilla on heikko vakavaraisuus tai maksuvalmius, se joutuu suhtautumaan

tiukemmin yritystoiminnan uhkiin kuin vakavarammimmat kilpailijansa. Apteekin pitääkin ennen riskinhallintatyön aloittamista selvittää oma riskinkantokykynsä. Riskin vakavuus voidaan jakaa esimerkiksi viiteen luokkaan, jonka mukaan määräytyy merkittävyyskerroin (Matriisi 1).

Toteutuvan riskin vaikutus yrityksen nettutulokseen	Vakavuuskerroin (V)	Riskin vakavuus
Alle 2 %	1	Merkityksetön
2 - 7 %	2	Vähäinen
7 - 20 %	3	Kohtalainen
20 – 50 %	4	Merkittävä
Yli 50 %	5	Sietämätön

Matriisi 1. Riskin vakavuuden osoittama vakavuuskerroin (Juvonen ym. 2014, s. 22).

Seuraavassa esimerkkitaulukossa (Matriisi 2) todennäköisyydet on jaettu viiteen eri luokkaa, jonka perusteella määräytyy todennäköisyyskerroin.

Riskin sattumistiheys	Todennäköisyyskerroin (T)	Riskin todennäköisyys
1/1000 (kerran tuhannessa vuodessa)	1	Erittäimen epätodennäköinen
1/100 (kerran sadassa vuodessa)	2	Epätodennäköinen
1/10	3	Mahdollinen
1/1	4	Todennäköinen
10/1	5	“Jokapäiväinen”

Matriisi 2. Vahingon sattumistodennäköisyyden osoittama todennäköisyyskerroin (Juvonen ym. 2014, s. 21).

Riskin todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi yksin ei riitä, vaan riskin suuruutta (TxV) selvitettäessä pitää painottaa riskin vakavuutta (Juvonen ym. 2014). Riskin todennäköisyys vaikuttaa apteekin kannattavuuteen, mutta riskin vakavuudella on suora vaikutus toiminnan jatkuvuuteen. Kun painotetaan riskin vakavuutta, voidaan päähuomio keskittää merkittävimpiin uhkiin. Painottaminen voidaan tehdä riskin merkittävyyttä arvioitaessa esimerkiksi korottamalla vakavuuskerroin potenssiin kaksi. Kun merkittävimmät uhat ovat hallinnassa, voidaan lähteä kehittämään apteekin kannattavuutta alentamalla pienempien vahinkojen todennäköisyyttä.

4.2.3 Riskien merkityksen arvioiminen

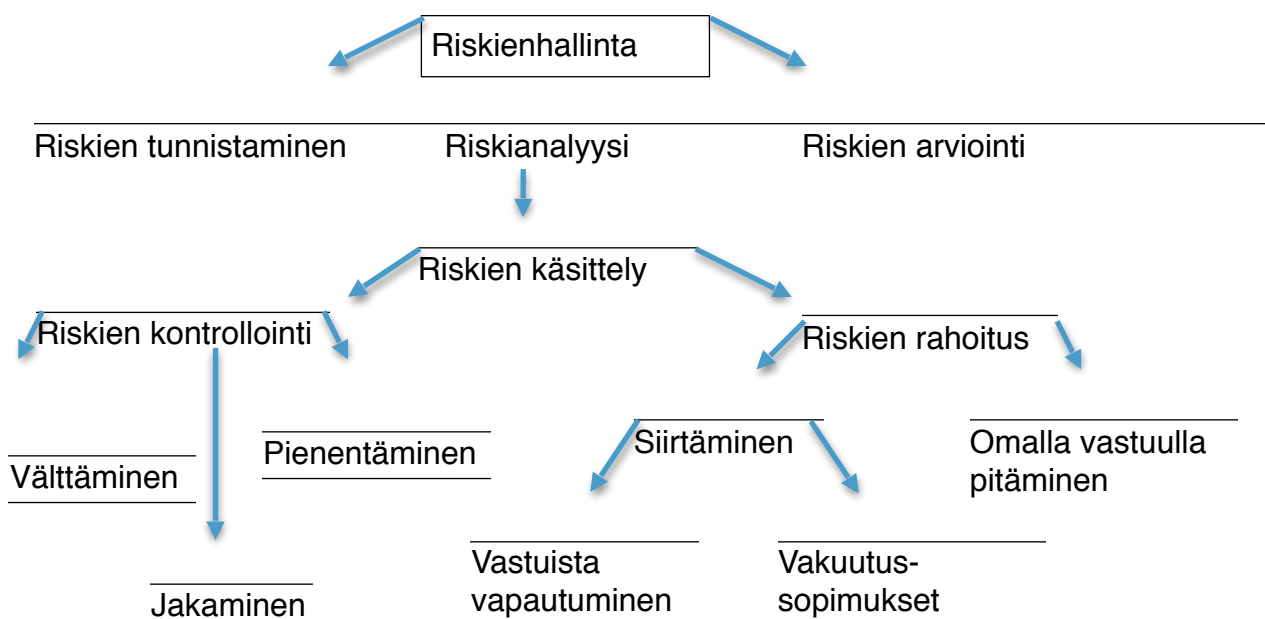
Riskien merkityksen arviointivaiheessa käydään läpi kaikki riskianalyysin tuottama tieto siitä, mille riskitasolle kukin riski asettuu, mitä riskejä on tarpeen käsitellä ja mikä on niiden käsittelyn tärkeysjärjestys (Juvonen ym. 2014). Merkittävyyttä arvioitaessa painotetaan nimenomaan riskin vakavuuteen eli toteutuvan riskin aiheuttamiin vaikutuksiin yrityksen nettotuloksessa tai ihmishengen vaarantumiseen. Seurauksiltaan suurimmat riskit kannattaa viedä riskienhallintasuunnitelmaan, jolloin ne saavat päähuomion (SFS-EN ISO31000:2009-standardi). Seurauksiltaan pienemmät riskit liitetään jatkuvan parantamisen suunnitelmaan.

4.3 Riskienkäsittely

Riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen kaikille riskienhallintasuunnitelmassa oleville riskeille valitaan hallintamenetelmät (Juvonen ym. 2014). Merkittäviin riskeihin tulee aina varautua mahdollisimman tehokkaasti. Samoin tulee toimia silloin, jos ihmishenki on vaarassa. Muutoin riskeihin pyritään varautumaan taloudellisesti kannattavimmalla tavalla.

Riskienhallintamenetelmät voidaan jakaa riskien kontrollointiin ja riskien rahoittamiseen (Juvonen ym. 2014). Liiketoimintariskejä ei voi vakuuttaa rahoittamalla. Koska liiketoimintariskit sisältävät myös voiton mahdollisuuden, riskienhallinnan onnistuminen kytkeytyy riskianalyysin oikeellisuuteen sekä tehtyjen päätösten toimeenpanoon, toimenpiteiden valvontaan ja riskien seurantaan.

Vahinkoriskien hallintakeinoja ovat riskin pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen sekä omalla vastuulla pitäminen (Juvonen ym. 2014). Vakavat riskit kannattaa siirtää vakuutuksin. Kaikkien vahinkoriskien osalta niin riskin kontrollointi kuin rahoituskin ovat mahdollisia hallintakeinoja. Ratkaisu on tehtävä kunkin riskin osalta erikseen. Todellisuudessa samaakin riskiä usein sekä rahoitetaan että kontrolloidaan. Esimerkkinä tästä ovat rakennusten palovakuutukset. Vakuutettaessa riski siirretään vakuutusyhtiölle. Viranomaiset ja vakuutusyhtiöt taas edellyttävät suojeluohjeiden noudattamista, joilla riskiä pyritään pienentämään. Riskienhallinnan vaiheita havainnollistetaan seuraavassa kuvassa (Kuva 5).



Kuva 5. Riskienhallinnan vaiheet Heilmannin mukaan (Suominen 1994).

4.4 Riskien seuranta ja katselmointi

Riskien ja riskienhallinnan seurannan ja katselmoinnin tarkoituksena on varmistaa sovittujen käytäntöjen toteutuminen ja että riskienhallinta on koko yrityksen kattavaa ja hallintakeinot ovat riittäviä ja niillä pystytään vaikuttamaan merkittäviksi havaittuihin riskeihin (Juvonen ym. 2014). Riskienhallintasuunnitelmassa olevien riskien seuranta ja valvonta kuuluu apteekkarin tai apteekin johdon tehtäviin. Riskien seurantaan on hyvä sisällyttää myös läheltä piti -tilanteiden kirjaaminen.

Seurantaan on olemassa erilaisia keinoja, joista osa on etupainotteisia, eli ennakoivia ja osa painottuu tapahtumien jälkitarkasteluun (Karhunen ja Reinvall 2015). Etupainotteisia seurannan työkaluja ovat esimerkiksi henkilöstökyselyt, joilla selvitetään työntekijöiden asenteita, läheltä piti -tilanteiden tutkinta, johdon tarkastuskierrokset, tallenteiden ja laitteiden tarkastukset ja työntekijöiden koulutus, sekä sen tehokkuuden arviointi. Reaktiivisia keinoja ovat muun muassa tapahtumien tutkinta, suorituskyvyn mittaaminen ja sidosryhmien valitusten tarkkailu.

Prosessitasolla jatkuvan kehittämisen suunnitelmaan listattujen pienempien riskien hallitsemisen seuranta on luontevaa kytkeä prosesseittain tapahtuvaan jatkuvan kehittämisen toimintamalleihin. Prosessikohtaiset jatkuvan kehittämisen listalla olevien riskien seurantatulokset prosessinomistaja raportoi johdolle. Riskienhallintakatselmuksissa apteekkari tai apteekin johto analysoi sekä riskienhallintasuunnitelmaan kirjattujen riskien merkitystä että prosessikohtaisia jatkuvan kehittämisen listalle kirjattujen riskien merkitystä ja niiden hallintakeinojen tehokkuutta sovituin väliajoin. Apteekki noudattaa määrittelemäänsä riskienhallintasuunnitelmaa ja yksi katselmoinnin työkaluista onkin verrata suoritettuja riskienhallintatoimenpiteitä riskienhallintasuunnitelmaan ja – politiikkaan. Johto tarkastelee esimerkiksi, onko suunnitelma kokonaisuudessaan otettu käyttöön suunnitellulla tavalla, ja ovatko tavoitteet saavutettu ja edelleen sopivia (Karhunen ja Reinvall 2015).

4.5 Riskienhallinnan tallenteet

Johdon tärkeimmiksi työkaluiksi seurannassa ja katselmoinnissa nousevat erityisesti riskienhallintaprosessin todentamiseksi ja jäljitettävyyden takaamiseksi laaditut dokumentit ja tallenteet (SFS-EN ISO 31000:2009-standardi; Karhunen ja Reinvall 2015). Tallenteet luovat perustan myös riskienhallinnan jatkuvalle kehittämiselle. Minimivaatimuksena riskienhallinnan tallenteille ovat viranomaisten ja lain asettamat vaatimukset. Apteekin pitää arvioida oman toimintansa kannalta riittävät tallenteiden laatu ja määrä, arvioida tallenteiden luomisesta ja ylläpidosta aiheutuvat kustannukset, sekä määrittää tallenteiden säilytysaika ja arkaluonteisuus. Apteekkari määrittää, kenellä on oikeus tarkastella tallenteita, ja mitä tallennusvälineitä kunkin tallenteen luomiseen käytetään.

ISO 31000–standardi esittää laadittavaksi seuraavat dokumentit:

- Riskienhallinnan puitteet

- Riskienhallintasuunnitelma
- Riskienhallinnan puitteiden toteuttamisen aikataulu ja strategia
- Riskienhallintapolitiikka
- Riskienhallinnan tavoitteet
- Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön määrittelevä
- Viestintää ja tiedonvaihtoa koskeva suunnitelma
- Riskienhallinnan puitteiden seuranta ja katselmointi
- Riskienhallintaprosessin toimintaympäristön määrittelevä
- Riskikriteerien määrittelevä
- Riskien tunnistaminen
- Riskianalyysi

4.6 Riskien jatkuva arviointi ja parantaminen

ISO 31000-standardin mukaan yrityksen on kehityttävä vastaamaan riskeissä tapahtuviin muutoksiin (SFS-EN ISO31000-2009-standardi). Yrityksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa (Juvonen ym. 2014). Samoin yritystä kohtaavat riskit muuttuvat. Yrityksen sidosryhmien rakenteiden muuttuminen, valmistus- ja tuotantoketjujen pilkkoutuminen ja alihankinnan lisääntyminen johtavat siihen, että yritykselle ei enää riitä omaan toimintaan liittyvien riskien tarkastelu, vaan riskienhallinnan piiriä on laajennettava oman yrityksen ulkopuolelle. Yritysten asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat yhä valveutuneempia yrityksen vastuullisuudesta esimerkiksi ihmisoikeuksien ja ympäristönsuojelun edistämisessä. Lyhyiden työsuhteiden lisääntyminen ja vuokratyövoiman käyttö vähentävät työntekijän sitoutumista yrityksiin. Henkilöstön, erityisesti avainhenkilöiden, liikkuvuus yritysten välillä saattaa olla yksittäisen yrityksen näkökulmasta merkityksellinen riski. Tietoa ja osaamista siirtyy kilpailijoiden käyttöön. Tietotekniikkaan liittyvät riskit voivat keskeyttää yrityksen toiminnan tai luottamuksellisten tietojen digitaalinen käsittely useassa rajapinnassa lisää väärinkäytösten mahdollisuutta. Nopea tiedonvälitys sosiaalinen media mukaan lukien, huolehtivat siitä, että yrityksen ongelmat ovat välittömästi asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja suuren yleisön tiedossa. Kriisitilanteissa on pystyttävä jatkamaan toimintaa ja hoidettava niin sisäistä kuin ulkoista viestintää johdonmukaisesti.

ISO31000-standardi opastaa, että riskienhallintaa on käytettävä kaikkien yrityksen päätöksentekoon siinä määrin kuin se on tarkoituksenmukaista (SFS-EN ISO31000:2009-standardi).

Riskienhallinnan tulee tuottaa lisäarvoa yritykselle. Tehokasta riskienhallintaa kuvastaa se, että apteekilla on ajantasainen, oikea ja kattava käsitys riskeistään ja riskit on arvioitu apteekin määrittelemien riskikriteerien mukaisesti. Apteekin menestymisen kannalta on yhä tärkeämpää ottaa riskienhallinta osaksi apteekin perusstrategiaa ja lähteä kehittämään riskienhallintaa osaksi jokapäiväistä toimintaa.

5. RISKIENHALLINTATYÖSKENTELEN ORGANISOIMINEN

Riskienhallinnassa ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita, vaan jokainen apteekki toteuttaa riskienhallinnan itselleen parhaalla tavalla (Ilmonen ym. 2010). Onnistumisen kannalta keskeisintä on johdon sitoutuminen riskienhallinnan luomiseen. Työskentelyn käytännön toteutus kannattaa suunnitella huolellisesti. Kaikkia riskejä ei ole järkevää eikä mahdollista lähteä kartoittamaan yhdellä kertaa, vaan työskentelyssä kannattaa valita tietyt alueet tai prosessit, joihin keskitytään ja toiminnan kannalta keskeiset henkilöt. Prosessimainen toimintatapa luo erittäin tärkeän pohjan riskienhallintatyön kehittämiseksi.

5.1 Työskentelyn tavoitetaso

Ensiksi on syytä päättää, mitä tavoitetta vasten riskejä lähdetään tunnistamaan ja analysoimaan (Ilmonen ym. 2010). Työskentelyn käytännön toteutukseen vaikuttaa, pyritäänkö hallitsemaan apteekin strategia- ja vuositavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä, jonkin tietyn prosessin riskejä suhteessa asiakas- ja liiketoimintavaatimuksiin, projektiriskejä suhteessa projektille asetettuihin tavoitteisiin vai esimerkiksi työtapaturmariskejä tietyssä työympäristössä. Työskentelyn tavoitetaso määrittää sen tarkastelutason, jolle työskentelyssä on järkevää mennä.

5.2 Osallistujat

Riskienhallintatyöhön on perusteltua ottaa mukaan sellaiset henkilöt, jotka yhdessä ymmärtävät erinomaisesti apteekin koko toiminnan - tavoitteet, prosessit, tuotteet, asiakkaat, kilpailijat, henkilöstön kuin työssä tarvittavat järjestelmät ja sovellukset (Ilmonen ym. 2010). Työryhmän kokoonpanon tulee osaltaan tukea riskienhallinnan kokonaisvaltaista tavoitetta eli työskentely tähtää apteekin tavoitteiden kannalta kaikkien olennaisten riskien tunnistamiseen, analysoimiseen ja hallitsemiseen. Esimerkiksi apteekin riskienhallintatyöskentelyssä kukin prosessinomistaja on oman

prosessinsa asiantuntija, tietoturvavastaava ymmärtää apteekin tietoturva-asiat, liiketoiminnan tavoitteiden asiantuntija on apteekkari tai proviisori, logististen asioiden asiantuntijoita ovat yleensä apteekin lääketeknikot ja lääkeneuvonnan erityisosaaaja voi olla LHKA-tutkinnon suorittanut farmaseutti. Osallistujien määrä on kuitenkin syytä pitää rajattuna, jotta työskentelyn tehokkuus säilyy.

Erityisesti riskienhallintatyötä aloittelevissa ryhmissä on hyvä olla mukana puheenjohtajan ja sparraajan roolissa ns. fasilitoija, joka suunnittelee työskentelyn, esittelee työskentelyn tavoitteet, metodologian, kulun ja käytettävät työkalut sekä huolehtii työskentelyn aikana painopisteen säilymisestä, tarvittavista rajauksista ja aikataulusta (Ilmonen ym. 2010).

5.3 Riskienhallinnan kytkentä suunnitteluprosessiin

Riskienhallinta on tukiprosessi, joka tukee työskentelyn kohteena olevaa asiaa (esim. vuositavoite, prosessi, projekti) saavuttamaan tavoitteensa (Ilmonen ym. 2010). On erittäin tärkeää miettiä, miten riskienhallinta ajallisesti kytketään riskienhallinnan kohteena olevan prosessin suunnitteluprosessiin jatkotyöskentelyn kannalta. Sillä riskienhallintatyön onnistunut ajallinen kytkentä suunnitteluprosessiin tekee riskienhallinnasta kiinteän osan johtamista, eikä riskienhallintaa koeta irrallisena ja välttämättömänä pahana. Alussa on järkevää lähteä liikkeelle yksinkertaisella mallilla ja ehkä myös keskittyä enemmän riskeihin kuin mahdollisuuksiin. Riskienhallinnan kypsyymisen kasvaessa mahdollisuuksien ja riskien tunnistamista ja arviointia kannattaa harkita tehtäväksi prosessin vuosikellon useammassa vaiheessa.

5.4 Työskentelyn vaiheistaminen

Jos apteekissa ollaan ensimmäistä kertaa aloittamassa riskienhallintatyötä, työskentely kannattaa aloittaa osallistujien perehdyttämisellä riskienhallinnan metodologiaan, työskentelyn vaiheisiin ja työkaluihin (Ilmonen ym. 2010). Tämän jälkeen osallistujille kannattaa antaa enakkotehtäväksi listata omalla vastuualueellaan havaitsemiaan sovittujen tavoitteiden kannalta keskeisiä riskejä ja mahdollisesti tekemään karkean analyysin riskien syistä ja seurauksista. Enakkotehtävät palautetaan fasilitoijalle etukäteen ja mahdollisesti myös muille osallistujille. Enakkotehtävä auttaa osallistujia pääsemään nopeammin asiaan yhteisessä työpajassa, säästämään aikaa ja pitämään työskentelyn riittävän rajattuna.

Osallistuja kokoontuvat riskienhallintatyöpajaan, joka on rauhallinen ja häiriötön tila (Ilmonen ym. 2010). Sinne on hyvä varata tarpeellisia työskentelyvälineitä. Työskentelyaika rajataan kolmen tai neljän tunnin mittaiseksi lyhyet tauot mukaan lukien. Itse työskentelyn kulku on kuvattu luvussa 4. Riskienhallintatyöpajan päätteeksi fasilitoijan on hyvä jäsenellä työskentelyn tuotokset. Mikäli työskentelyyn on tähän asti osallistunut muita kuin apteekin johtoon kuuluvia, on välttämätöntä käydä läpi työskentelyn tulokset apteekkarin tai proviisorin kanssa. Tällä varmistetaan, että syntynyt riskikuva vastaa johdon näkemyksiä ja mitään keskeistä riskiä ei puutu ja riskit on työryhmässä nähty samoin kuin johdossa. Läpikäynti on tarpeellista myös siksi, että riskien omistajuudet voidaan vahvistaa ja varmentaa, että keskeisille riskeille on suunniteltu sellaiset toimenpideohjelmat, jotka johto hyväksyy.

5.5 Synergiaa riskienhallinnalle muista johtamisen tukitoiminnoista

Riskienhallinnan edistäminen saatetaan joskus ajatella kilpailevan ideologisella tasolla muiden yrityksen johtamiseen liittyvien järjestelmien kanssa (Ilmonen ym. 2010). Esimerkiksi laadunhallintajärjestelmä pyrkii toimimaan systemaattisen laadun kehittämiseksi, henkilöstöhallinto pyrkii tuomaan henkilöstöjohtamisen näkökulmia kaikkeen toimintaan ja logistinen johto pyrkii sujuvaan tavarankäsittelyyn kaikessa toiminnassa. Nämä kaikki ovat johtamisen, päätöksenteon ja hyvien käytäntöjen osa-alueita. Muiden johtamisen tukitoimintojen kanssa kannatta käydä läpi toimintamallit ja asettaa tavoitteeksi yhteisten, kaikkia palvelevien toimintamallien löytäminen. Muutoksessa viestinnän pelisäännöistä on hyvä sopia ajoissa, sillä yhtenäinen viesti on erittäin tärkeä. Asiantuntijaorganisaatiossa yrityskulttuuriin vaikuttaminen on usein haastavaa, sillä asiantuntijoille on vahvan substanssiosaamisensa vuoksi vaikeampaa ymmärtää muiden vastarinnan taustoja ja syitä.

5.6 Riskienhallintakulttuurin vahvistaminen

Riskienhallinnan prosessien ja tehtävien ei tarvitse näkyä jokaisessa työvaiheessa tai edes prosessissa erikseen nimettynä (Ilmonen ym. 2010). On kuitenkin tärkeää huolehtia, että riskienhallinta on mukana keskeisimpien asioiden päätöksenteossa. Yrityskulttuuri muodostuu kolmesta tasosta, joihin kaikkiin pitää pyrkiä vaikuttamaan, jotta riskienhallintakulttuuri juurtuu yritykseen.

5.6.1 Näkyvät artefaktit

Näkyvillä artefakteilla tarkoitetaan yrityksessä työntekijöiden kokemia konkreettisia keinoja, jotka vaikuttavat jokaiseen työpäivään, esimerkiksi kulunvalvonta (Ilmonen ym. 2010). Valituista riskienhallintakäytännöistä kannattaa tehdä hieman korostetusti konkreettisia ja kaikille työntekijöille joka päivä näkyviä, jotta riskienhallinta pysyy työntekijöiden mielessä muistuttamassa sovitusta käytännöstä.

5.6.2 Ääneen sanotut ja dokumentoidut periaatteet

Johdon lausumat kannanotot, periaatteet, ohjeet ja muut dokumentit yrityksen tahtotilasta riskienhallinnan suhteen pitää olla työntekijöiden saatavilla helposti ja nopeasti (Ilmonen ym. 2010). Toimintaohjeiden ja yhteisten pelisääntöjen on oltava dokumentoituina, jotta riskienhallintakulttuuri ei altistu rikkinäisen puhelimen -ilmiölle. Jokaisen työntekijän pitää pystyä tarkistamaan milloin tahansa, mitä yrityksen johto on asiasta todennut.

5.6.3 Ääneen sanomattomat yksilölliset käsitykset asioiden tilasta

Jokaisella työntekijällä on omakohtainen sisäistetty käsitys siitä, miten tulisi toimia (Ilmonen ym. 2010). Näiden käsitysten pohjalta työntekijät tekevät työnsä ja osallistuvat riskienhallintatyöhön silloin, kun ohjeistus ei ole käytettävissä. Yrityksen riskienhallintakulttuuri on erittäin hyvällä tasolla silloin, kun henkilökunnan yksilölliset käsitykset vastaavat sitä henkeä ja tavoitetilaa, jota johto tavoittelee, ja joka on asetettu riskienhallinnan periaatteita hyväksyttäessä. Perimmäisenä tavoitteena tulee olla yksilöllisten käsitysten pysyvä muuttaminen tavoitteiden mukaisiksi.

6. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin apteekkien keskeisimmät liiketoiminnan riskienhallinnan alueet. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tasolla apteekit tekevät riskienhallintatyötä ja mikä on riskienhallinnan rooli apteekeissa. Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui myös ISO9001-sertifioitujen apteekkien riskienhallintatyöhön ja kuinka he ovat vastanneet päivitetyn ISO9001:2015 -sertifioinnin vaatimuksiin riskienhallinnan suhteen. Tutkimuksella haluttiin

selvittää, minkä apteekkarit kokevat haasteellisena asiana järjestelmällisen riskienhallintatyön tekemiselle. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin tuoda esille todellisia apteekin arjessa tapahtuneita apteekin liiketoimintaa vaikeuttaneita riskien toteutumisia sekä läheltä piti -tilanteita.

7. AINEISTO JA MENETELMÄT

7.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Suomen Apteekkariliitto toimitti jokaiselle Suomen Apteekkariliiton jäsenapteekkarille (n=579) heidän henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiinsa Webropol -kyselyohjelmistolla toteutetun kyselylomakkeen. Sähköpostikysely on soveltuva menetelmä tutkittaessa jotakin tarkkaan rajattua ja sähköisesti helposti tavoitettavaa joukkoa, ja kokonaistutkimus soveltuu silloin, kun perusjoukko on pieni (Turunen 2008).

7.2 Kyselylomake ja saatekirje

Tutkimusjoukkoon kuuluvat henkilöt saivat sähköpostitse saatekirjeen (Liite 1) ja Webropol -kyselylomakkeen linkin, jonka kautta kyselylomakkeeseen (Liite 2) pääsi vastaamaan. Saatekirjeessä kerrottiin vastaajalle kyselytutkimukseen vastaamisen vievän aikaa noin 30 - 40 minuuttia.

Kyselylomakkeen runko koostui kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien taustatietoja ja apteekin riskienhallinnan toimintamalleja. Ensimmäisessä osiossa oli viisitoista monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Toinen osio koostui apteekin riskikartoituksesta, jossa oli 2-11 kysymystä kustakin apteekin kuudesta liiketoiminnan osa-alueesta, yhteensä 51 kysymystä. Vastaamisessa käytettiin kolmiportaista (1-3) asteikkoa. Apteekkareita pyydettiin arvioimaan, mitä nämä yleisesti kuvatut riskit ja tilanteet tarkoittavat tällä hetkellä omassa apteekissa. Kolmiportaisen asteikon arvo yksi tarkoittaa, että asiaan ei sisälly riskiä tällä hetkellä tai riski on niin pieni, ettei sillä ole merkitystä apteekin toiminnalle. Arvo kaksi tarkoittaa, että kyseiseen asiaan liittyvät riskit ovat hallinnassa (asia on voinut olla tai voi olla edelleenkin apteekille merkittävä riski, mutta se on tällä hetkellä hallinnassa). Arvo kolme tarkoittaa, että asia

on hoidettava kuntoon, se vaatii lisäselvityksiä tai välittömiä toimenpiteitä (nämä riskit ovat joko aikaisemmin aiheuttaneet tai voivat tulevaisuudessa aiheuttaa apteekille merkittäviä haittoja).

7.3 Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi

Ennen kyselytutkimuksen lähettämistä kyselylomake pilotoitiin lokakuussa 2016 neljällä apteekkarilla, joista kolme oli ei-sertifioidusta apteekista ja yksi oli ISO9001-sertifioidusta apteekista. Kyselytutkimus tehtiin marraskuun 2016 aikana. Kyselytutkimuksessa oli kahden viikon vastaamisaika. Uusintalähetys tehtiin viikon kuluttua ensimmäisestä lähetyksestä niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet.

Suomen Apteekkariliitto toimitti tutkimusaineiston joulukuussa 2016 kyselyn päätyttyä Word- ja Excel-tiedostoina. Tutkimusaineiston analysoinnin teki maaliskuussa 2017 Parametra Oy käyttäen ristiintaulukointia tutkimusaineiston analysoinnissa ja vertailutestiä (z-testi) tulosten tilastollisen merkitsevyyden arvioinnissa. Tutkimusaineistosta poimittiin tutkimustuloksiin muuttujien avulla saadut tulokset sekä muuttujien ja tutkimuskysymysten ristiintaulukoinnilla saadut tulokset. Laajasta tutkimusaineistosta nostettiin esille lähinnä tilastollisesti merkitseviä tuloksia. ISO9001-sertifioitujen apteekkien vastauksista tehtiin oma muuttuja, mutta siitä ei tehty vertailutestiä, koska vastanneita ISO-sertifioituja apteekkeja oli tutkimuksessa mukana vain muutama (n=7). Osa tulostaulukoista on projektityön liitteenä (Liite 4 Taulukot) ja niiden keskeisin sisältö on avattu Tulokset-osiossa.

8. TULOKSET

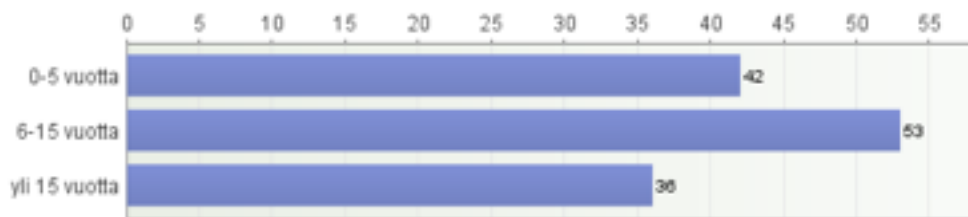
8.1 OSIO I: Riskienhallinnan toimintamallit apteekeissa

8.1.1 Taustatiedot

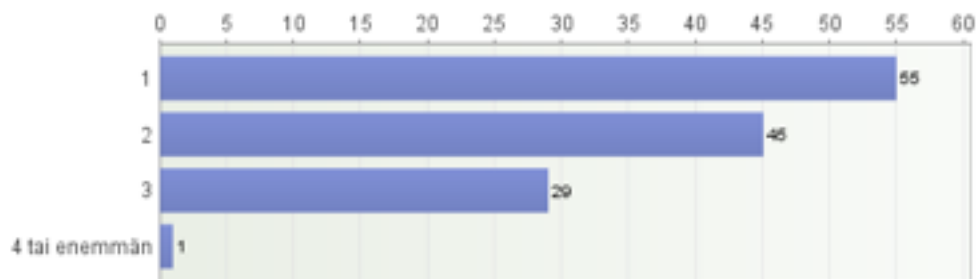
8.1.1.1 Apteekkarin kokemus ja kaupallinen koulutustausta

Kyselytutkimukseen vastasi 131 apteekkaria (22,6 %) kaikista Suomen Apteekkariliiton jäsenapteekkareista. Vastanneissa apteekkareissa oli tasaisesti aloittelevia apteekkareita (0-5 vuotta), kokeneempia apteekkareita (6-15 vuotta) ja pitkänlinjan apteekkareita (yli 15 vuotta) (Kuva 6).

Vajaalla puolella apteekkareista oli ensimmäinen apteekkilupa, kolmanneksella toinen apteekkilupa ja neljänneksellä kolmas tai neljäs apteekkilupa (Kuva 7). ISO-sertifioitujen apteekkien apteekkarit olivat kokeneempia ja pitkänlinjan apteekkareita (yli 6 vuotta) ja heillä oli ollut apteekkilupia 1-3 kappaletta. ISO-sertifioituista apteekteista vastasi kyselytutkimukseen seitsemän apteekkaria (LIITE 4: Taulukko 1). Suomessa on tällä hetkellä noin 20 - 30 sertifioitua apteekkia (Kiwa Inspecta, henkilökohtainen tiedonanto 6.11.2017). Sertifioitujen apteekkien apteekkareiden vastausprosentti oli keskimäärin 28 %.

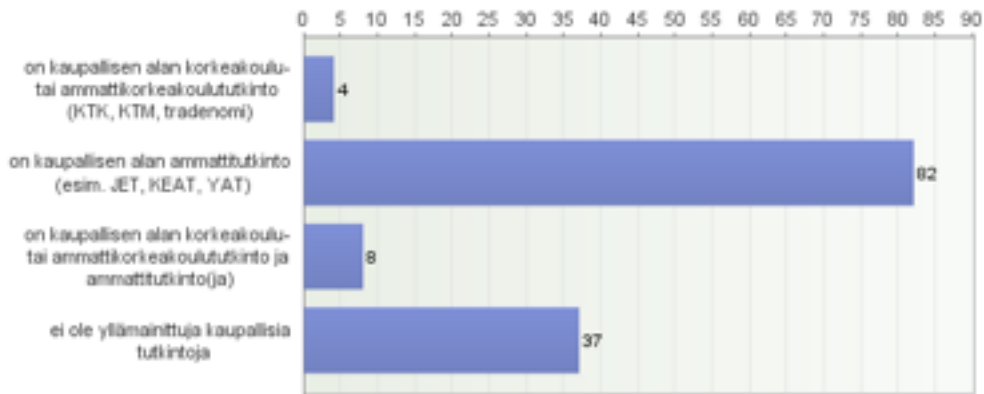


Kuva 6. Apteekkareiden kokemusvuodet (n=131)



Kuva 7. Apteekkareiden apteekkilupien määrä apteekkarinuralla (n=130).

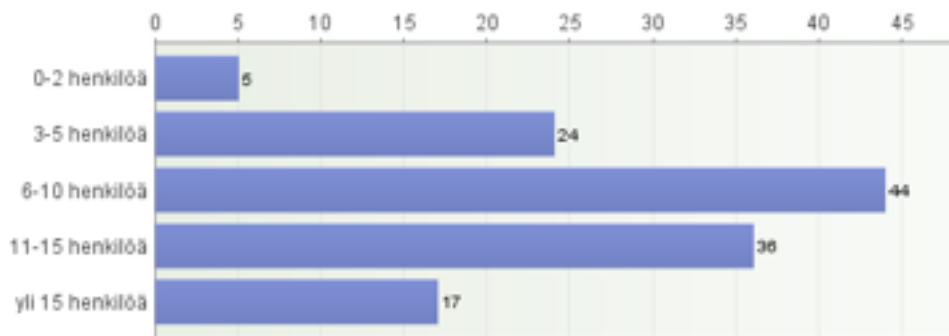
Apteekkarit ovat aktiivisia hankkimaan liiketaloudellista osaamista kaupallisen alan tutkintojen määrän perusteella (Kuva 8). Suurella osalla oli kaupallisen alan ammattitutkinto (63 %) sekä vajaalla kymmeneksellä (9 %) liiketalouden korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto. ISO-sertifioitujen apteekkien apteekkareilla oli enemmän ammattitutkintoja ja kaupallisen alan täydennyskoulutusta kuin ei-sertifioitujen apteekkien apteekkareilla. Yrittäjäkokemusta muulta kuin apteekki-alalta oli vain harvalla apteekkarilla (10 %), ISO-sertifioitujen apteekkien apteekkareilla ei ollut sitä lainkaan.



Kuva 8. Apteekkareiden kaupallisen alan tutkinnot (n=131).

8.1.1.2 Apteekin henkilöstömäärä ja sijainti

Apteekin kokoa tarkasteltiin apteekin henkilöstömäärän ja apteekin sijaintikunnan asukasluvun mukaan. Vastaajien joukossa oli tasaisesti apteekkareita kaikenkokoisista apteekeista (Kuva 9). Alle kuusi henkilöä työllistäviä pienten apteekkien apteekkareita oli neljännes (23 %) vastaajista, keskikokoisien (6-10 henkilöä työllistäviä) apteekkien apteekkareita reilu kolmannes (35 %) ja isojen (yli 10 henkilöä työllistävien) apteekkien apteekkareita vajaa puolet (42 %).



Kuva 9. Apteekin henkilöstömäärä vuokratyövoima mukaan lukien (n=126).

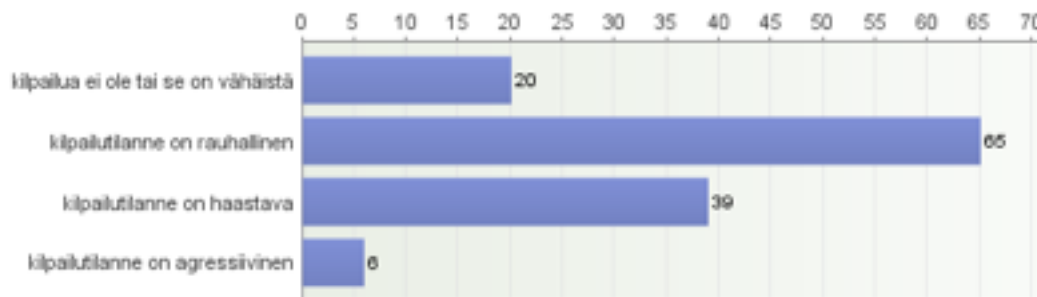
Apteekin sijaintikunnan asukasmäärän mukaan vastaajia oli eniten pieniltä (alle 15 000 asukkaan) paikkakunnilta (46 %) (Kuva 10). Keskikokoisilta paikkakunnilta (15 000 - 99 999 asukasta) oli vastaajia 30 % ja isoilta (yli 100 000 asukkaan) paikkakunnilta 24 %.



Kuva 10. Apteekin sijaintikunnan asukasmäärä (n=131).

8.1.1.3 Apteekkien kilpailutilanne

Apteekkien kilpailutilanne Suomessa vaihtelee apteekin sijainnin ja henkilöstömäärän mukaan (Kuva 11). Reilulla kolmanneksella apteekeista (35 %) on apteekkarin arvion mukaan haastava tai aggressiivinen kilpailutilanne. Kaksi kolmasosaa (65 %) apteekkareista kokee apteekkinsa kilpailutilanteen rauhalliseksi, tai ettei sitä ole lainkaan.



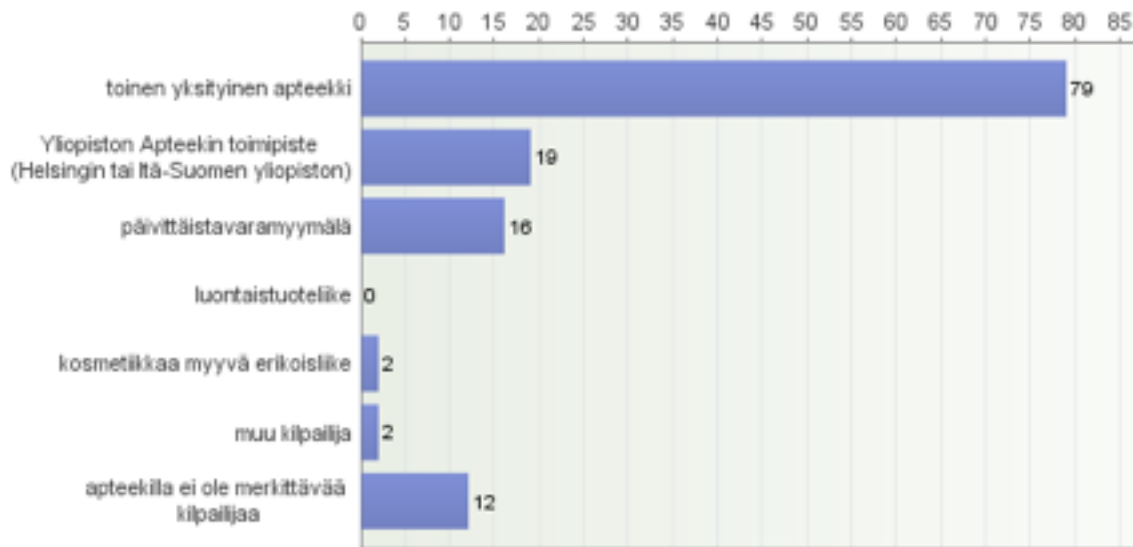
Kuva 11. Apteekkien kilpailutilanne (n=131).

Alle 40 000 asukkaan kunnissa apteekkien kilpailu on pääsääntöisesti rauhallista tai sitä ei ole lainkaan. Yli 40 000 asukkaan kunnissa apteekkien kilpailutilanne muuttuu haastavaksi tai aggressiiviseksi (LIITE 4: Taulukko 2).

8.1.1.4 Apteekkien merkittävimmät kilpailijat

Kaksi kolmasosaa (60 %) apteekkareista pitää toista yksityistä apteekkia merkittävimpanä kilpailijana (Kuva 12). 15 % apteekkareista pitää Helsingin tai Itä-Suomen yliopiston apteekkia merkittävimpanä kilpailijana. Päivittäistavarakauppaa pitää 12 % apteekkareista merkittävimpanä

kilpailijana. Vajaa kymmenes apteekkareista (9 %) on sitä mieltä, että omalla apteekilla ei ole yhtään merkittävää kilpailijaa.



Kuva 12. Apteekkien merkittävimmät kilpailijat.

Toinen apteekki koetaan merkittävimmäksi kilpailijaksi kaiken kokoisissa apteekeissa. Helsingin yliopiston tai Itä-Suomen yliopiston apteekin toimipisteet koetaan merkittävimpinä kilpailijoina kaikkein isoimmilla paikkakunnilla sijaitsevilla apteekeilla. Päivittäistavaramyymälät ovat merkittävimpiä kilpailijoita alle 40 000 asukkaan paikkakunnilla sijaitseville apteekeille. (LIITE 4: Taulukko 3).

8.1.2 Riskienhallinta apteekissa

8.1.2.1 Apteekkien keskeisimmät riskienhallinnan alueet

Apteekeissa riskienhallintatyö painottuu henkilöstöön (69 %) liittyvien riskien hallintaan kuten työkykyyn, sairastumisiin, henkilövalintoihin, avainhenkilöiden sitouttamiseen ja osaamiseen (LIITE 4: Taulukko 4). Seuraavaksi tärkeimpinä tulee apteekin talouteen (58 %) liittyvät asiat kuten kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kolmantena apteekin toiminnan edellytyksiin (53 %) liittyvät asiat kuten toimitilat, laitteet, palvelut ja tuotteet. ISO-sertifioituilla apteekeilla riskienhallinta painottuu selkeästi toimintaympäristöön. Isoissa apteekeissa (yli 10 työntekijää)

riskienhallinnassa painotetaan toiminnan organisointiin merkittävästi enemmän kuin pienissä apteekeissa (0-5 työntekijää) (LIITE 4: Taulukko 5).

8.1.2.2 Apteekkareiden syyt riskienhallintatyön aloittamiselle

Yleisimmät syyt riskienhallintatyön aloittamiselle ovat toimintaympäristön muutokset (60 %) sekä apteekin prosessien kehittäminen (55 %). Muita syitä ovat tapahtuneet vahingot (27 %), apteekin heikentynyt talous (25 %) ja laadun (asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus ym.) mittaaminen (21 %). Haastavassa tai aggressiivisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit (77 %) ovat tehneet riskienhallintatyötä merkittävästi enemmän toimintaympäristön muutosten takia kuin rauhallisessa kilpailutilanteessa olevat (53 %) (LIITE 4: Taulukko 6).

Apteekit, joiden merkittävin kilpailija on Helsingin tai Itä-Suomen yliopiston apteekki (53 %), ovat reagoineet riskienhallintaan apteekin heikentyneen taloudellisen tilanteen vuoksi merkittävästi enemmän kuin apteekit, joilla on merkittävimpänä kilpailijana toinen apteekki (22 %) tai päivittäistavarakauppa (19 %) (LIITE 4: Taulukko 7).

Aloittelevat apteekkarit (0-5 vuotta) arvioivat kiinnittävänsä tapahtuneiden vahinkojen myötä merkittävästi enemmän huomioita riskienhallintaan kuin kokeneemmat apteekkarit (yli 6 vuotta) (LIITE 4: Taulukko 8). Aloittelevat apteekkarit (0-5 vuotta) pitävät toimintaympäristön muutosten merkitystä riskienhallintatyön tekemisessä vähemmän merkittävänä kuin kokeneemmat apteekkarit (yli 6 vuotta).

Apteekeissa, joissa riskien tunnistamiseen osallistuu vain apteekin johto (36 %), riskienhallintaan on kiinnitetty huomiota prosessien kehittämisen kautta merkittävästi vähemmän kuin sellaisissa apteekeissa, joissa riskien tunnistamiseen osallistuu johdon kanssa koko henkilöstö (59 %) tai avainhenkilöt (73 %) (LIITE 4: Taulukko 9). Apteekeissa, joissa riskien tunnistamiseen osallistuu vain apteekin johto, riskien hallintaan on alettu kiinnittämään huomiota ennen kaikkea toimintaympäristön muutosten myötä (77 %) .

8.1.2.3 Riskien tunnistaminen apteekissa

Yli 70 % apteekeista riskien tunnistaminen on koko henkilöstön ja johdon yhteistä, tai avainhenkilöiden tai prosessinomistajien yhdessä johdon kanssa tekemää, havainnointia (LIITE 4: Taulukko 10). Vajaassa 30 % apteekeista vain apteekin johto tunnistaa riskejä. Pienissä apteekeissa (alle 6 työntekijää) riskien tunnistaminen painottuu merkittävästi enemmän vain johdon tehtäväksi kuin keskikokoisissa (6-10 työntekijää) ja isoissa apteekeissa (yli 10 työntekijää). ISO-sertifioituissa apteekeissa riskien tunnistamiseen osallistuu koko henkilöstö tai prosessinomistajat yhdessä johdon kanssa. Pitkänlinjan apteekkareiden (kokemusta yli 15 vuotta) apteekeissa riskien tunnistaminen painottuu apteekin johdon ja avainhenkilöiden/prosessinomistajien väliseksi toiminnaksi.

Niissä apteekeissa, joissa ainoastaan johto tunnistaa riskejä, on kiinnitetty merkittävästi vähemmän (36 %) huomiota riskienhallintaan prosesseja kehittämällä kuin niissä apteekeissa, joissa riskien tunnistamiseen osallistuu johdon lisäksi avainhenkilöitä (73 %) tai koko henkilöstö (59 %) (LIITE 4: Taulukko 9.).

8.1.2.4 Riskienhallintatyön laajuus apteekeissa

Reilussa puolessa apteekeista (53 %) ei ole vuosisuunnitelmaa riskienhallinnalle ja riskien tunnistaminen, arviointi, toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta on pääasiassa tapauskohtaista (LIITE 4: taulukko 11). Neljäsosassa apteekeista (23 %) riskienhallinnalta on aktiivista muutamassa asiassa tai prosessissa (esim. työsuojelu tai logistiikka) ja se perustuu suunnitelmaan. Kuudesosassa apteekeista (15 %) riskienhallinta on suunnitelmallista ja aktiivista muutamassa prosessissa ja sitä ollaan viemässä järjestelmällisempää ja laajempaa hallintaa kohden. Joka kymmenennessä (9 %) apteekissa riskienhallinta on korkeimmalla tasolla eli sitä tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyy apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin.

6.1.2.4.1 ISO-sertifioidut apteekit

ISO-sertifioiduista apteekeista 86 % tekee riskien tunnistamista ja arviointia kaikissa tai tärkeimmissä prosesseissa aktiivisesti, järjestelmällisesti ja sovituin aikavälein (LIITE 4: Taulukko 11). ISO-sertifioiduista apteekeista 43 prosentilla riskienhallinta on korkeimmalla tasolla eli sitä tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti prosesseissa ja riskienhallinta on kytketty apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin.

8.1.2.4.2 Riskien tunnistamiskäytäntö

Apteekeissa, joissa vain johto osallistuu riskien tunnistamiseen, riskienhallintatyö on pääasiassa tapauskohtaista ja apteekissa ei ole riskienhallinnan vuosisuunnitelmaa (LIITE 4: Taulukko 12). Apteekeissa, joissa avainhenkilöt tai koko henkilöstö johdon lisäksi osallistuvat riskien tunnistamiseen, riskienhallintatyötä ollaan kehittämässä ja viemässä kohti järjestelmällisempää ja laajempaa hallintaa.

8.1.2.4.3 Apteekin kilpailutilanne ja merkittävin kilpailija

Haastavassa tai aggressiivisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit ovat viemässä riskienhallintaansa järjestelmällisempää ja laajempaa hallintaa kohti aktiivisemmin (24 %) kuin rauhallisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit tai apteekit, joilla ei ole kilpailua (11 %) (LIITE 4: Taulukko 13). Helsingin tai Itä-Suomen yliopiston apteekin merkittävimmäksi kilpailijaksi määritelleistä apteekeista neljäsosa (26 %) tekee riskienhallintatyötä kehittyneimmällä tasolla.

8.1.2.4.4 Apteekkarin kokemus ja apteekin henkilöstömäärä

Apteekkarin kokemusvuosilla ei ollut tilastollista merkitsevää eroa apteekissa tehtävän riskienhallintatyön kokonaisvaltaisuuteen. Aloittelevien apteekkareiden (0-5 vuotta) apteekista yksikään ei ole riskienhallinnassa kehittyneimmällä tasolla eli riskienhallintaa tehtäisiin aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyisi apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Apteekin henkilöstömäärällä eli apteekin koolla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa apteekissa tehtävän riskienhallintatyön

kokonaisvaltaisuuteen. Pienissä apteekeissa (0-5 työntekijää) riskienhallintatyötä ei tehty kehittyneimmällä tasolla yhdessäkään apteekissa.

8.1.2.4.5 Apteekissa tapahtuneet vahingot

Tapahtuneet vahingot riskienhallintatyön käynnistämisen syynä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä verrattuna muihin syihin (prosessien kehittäminen, heikentynyt taloustilanne, toimintaympäristön muutokset, laadun mittaaminen ja ISO-standardi). Tapahtuneet vahingot riskienhallintatyön aloittamisen syynä olevissa apteekeissa riskienhallinta painottui sidosryhmiin merkitsevästi enemmän kuin muun syyn laittaneissa apteekeissa (LIITE 4: Taulukko 14). Näissä apteekeissa riskienhallinta painottui myös enemmän henkilöstöön kuin muissa apteekeissa. Aloittelevilla apteekkareilla apteekissa tapahtuneet vahingot olivat merkitsevästi enemmän syynä riskienhallintatyön aloittamiselle kuin pitkänlinjan apteekkareilla (LIITE 4: Taulukko 8).

8.1.2.4.6 Prosessikehittäminen

Prosessikehittämisen myötä riskienhallintatyöhön on alettu kiinnittämään enemmän huomiota keskikokoisissa (6-10 työntekijää) ja isoissa apteekeissa (yli 10 työntekijää) kuin pienissä apteekeissa (0-5 työntekijää). Niissä apteekeissa, joissa ainoastaan johto tunnistaa riskejä, on kiinnitetty merkitsevästi vähemmän (36 %) huomiota riskienhallintaan prosesseja kehittämällä kuin niissä apteekeissa, joissa riskien tunnistamiseen osallistuu johdon lisäksi avainhenkilöitä (73 %) tai koko henkilöstö (59 %) (LIITE 4: Taulukko 9).

8.1.3 Riskienhallintatyön haasteet

Riskienhallintatyön toimintamallin tai työkalun puuttuminen on suurin haaste apteekkien riskienhallintatyön tekemiselle (47 %) (LIITE 4: Taulukko 15). Ajanpuute (40 %) ja riskienhallintatyöhön käytettyjen resurssien hyödyn mittaamisen hankaluus (37 %) heikentävät riskienhallintatyöhön ryhtymistä. Osaamisen puute koetaan riskienhallintatyön haasteena 29 % apteekkeja. Erityisesti pienissä apteekeissa (0-5 työntekijää) korostuu riskienhallinnan haasteena osaamisen puute ja apteekkareiden kokemus, että riskienhallintatyötä tehdään apteekissa liian vähän (LIITE 4: Taulukko 16). Neljäsosa (25 %) vastanneista apteekkareista arvioi apteekissaan tehtävän riittävästi riskienhallintatyötä tällä hetkellä.

8.1.4 Kuinka ISO9001-sertifioidut apteekit vastaavat sertifikaatin päivitykseen

ISO-sertifioiduista apteekteista vastasi kyselyyn 7 apteekkaria. Suomessa on 20 - 30 sertifioitua apteekkia (Kiwa Inspecta, henkilökohtainen tiedonanto 6.11.2017). Kaksi vastaajaa ilmoitti, että apteekki on jo toteuttanut ISO9001:2015 -standardin mukaisen riskienhallinnan ja heidät on sertifioitu tällä päivitetyllä standardilla. Toisella heistä riskienhallinta on ollut käytössä jo kauan, eikä päivitetty standardi ole tuonut mitään uutta heidän toimintaansa riskienhallinnan osalta. Kaksi apteekkaria vastasi ISO9001:2015 -sertifiointiauditoinnin olevan tulossa 2017 vuoden aikana. Kolme apteekkaria ei ottanut kantaa uuden sertifiointiauditoinnin aikatauluun.

ISO-sertifioitujen apteekkien apteekkarit kuvasivat vastaavansa ISO9001:2015-standardin vaatimuksiin seuraavasti:

”Riskienhallintamenettely lisätään johtamisen kuvaukseen, tunnistetaan riskit ja tehdään riskianalyysi. Sisäisten auditointien yhteydessä pohditaan ko. prosessin riskejä”

”Riskienhallinta on yhdistetty prosessityöskentelyyn ja käyty koko henkilökunnan kanssa läpi, painotetusti prosessin omistajien kanssa sekä sisäisissä auditoinneissa. Olemme miettineet eri riskien merkittävyyttä ja myös mahdollisuuksia niiden ehkäisemiseksi.”

”Aloitettu prosesseittain. Näissä mahdolliset riskit on pienryhmissä kartoitettu ja niiden todennäköisyys ja merkitys arvioitu. Myös hallittaviin eli riskeihin joihin voimme vaikuttaa on tehty tarvittavia toimenpiteitä.”

”E-reseptin käyttöönoton yhteydessä riskienhallinta on osittain tehty. Standardin mukainen riskienhallinta toteutetaan ensi kesänä ja sertifiointi sen mukaan tehdään syksyllä 2017.”

”Riskienhallintaa on toteutettu laatutyön yhteydessä ja se vahvistuu kun kevään aikana päivitämme prosessit uudistuneeseen ISO9001:2015.”

”Toteutettu sen mukaisesti , olemme saaneet laatusertifikaatin Iso 9001:2015.”

”Riskien hallinta on ollut käytössä jo kauan, joten muuttunut standardi ei tuo mukanaan mitään uutta. Kävimme asian läpi viimeisessä sertifiointiauditoinnissa.”

8.1.5 Apteekkien liiketoimintaa vaikeuttaneiden riskien realisoituminen

Apteekkareilta kysyttiin kyselytutkimuksessa avoimena kysymyksenä: ”Kerro lyhyesti tilanteesta, jossa on käynyt toteen taloudellisesti mitattuna merkittävin riski, jonka olet kohdannut apteekkarin urallasi?” Kysymykseen vastasi 105 apteekkaria. Vastaukset lajiteltiin kuuteen toiminnalliseen osa-alueeseen sisältönsä perusteella.

8.1.5.1 Toimintaympäristön riskit

Apteekarit kuvasivat eniten toimintaympäristöön liittyviä riskejä. Julkisen tai yksityisen lääkäriaseman muutokset (siirtyminen pois apteekin läheisyydestä väliaikaisesti tai pysyvästi, remontit, heikko lääkäritilanne) mainittiin useita kertoja apteekin toimintaedellytyksiä heikentävinä asioina. Apteekin sijaintikunnan muuttotappio, työllisyystilanteen heikentyminen ja terveyspalvelujen heikot järjestelyt kuormittavat apteekin taloutta. Apteekin kilpailutilanteen kiristyminen ja annosjakelukilpailutuksen häviäminen mainittiin useassa vastauksessa. Lääkeviranomaisen, Fimean, tekemä päätös lisätä paikkakunnalle uusi apteekkilupa, kiristi paikkakunnan apteekkien välistä kilpailutilannetta. Päivittäistavarakaupan siirtyminen pois apteekin läheisyydestä ja apteekin sijainti kauppakeskuksessa, jonka ovi sulkeutui kaupanalan lakon ajaksi sulkien myös apteekin sisäänkäynnin, mainittiin merkittävinä toteutuneina riskeinä. Apteekin liikepaikka jouduttiin siirtämään pakon edessä vanhan tilan purkupäätöksen takia. Kaupungin keskusta-alueen asiakasvirran hiipuminen tai paikkakunnan lyhyellä aikavälillä heikentynyt työllisyystilanne on vaikuttanut apteekin talouteen merkittävästi. Viitehintajärjestelmään siirtymisellä ja Hilan hintaleikkauksilla on merkittäviä vaikutuksia apteekin talouteen.

Merkittävän riskin voi muodostaa apteekin läheisyydessä sijaitsevan kiinteistön remontti, joka voi vaikuttaa apteekin toimintaan heikentämällä asiakasvirtoja, parkkipaikkoja ja haavoittamalla tietoliikenne- ja sähköyhteyksiä. Apteekkimurrot otettiin esille kolmessa vastauksessa merkittävinä riskeinä.

Sisäisen toimintaympäristön riskeinä apteekin toimintaedellytyksiä heikentävinä tekijöinä kuvattiin perhevapaat, kallis henkilökuntarakenne ja henkilökuntarakenteen jäykkyys toimintaympäristön muutostilanteeseen sopeuttamisessa (esim. farmaseuttien määrän sopeuttaminen reseptuurin

mukaan). Toimintaympäristön riskinä kuvattiin apteekkitilan kosteusvauriot yhdistettynä hankaluudelle löytää uusi liiketila.

8.1.5.2 Toiminnan edellytykset

Toiminnan edellytyksiin liittyviä riskejä kuvattiin vastauksissa toiseksi eniten. Suurimmassa osassa vastauksia kerrottiin apteekin remontoimiseen tai apteekin uuteen liiketilaan siirtämiseen liittyvistä riskeistä. Apteekin remontti tai siirtäminen oli tehty parempien toimintaedellytysten saamiseksi ja kilpailukyvyn lisäämiseksi. Apteekkiremontti voi olla merkityksellinen riski, kun investoinnit ovat isoja (varastorobotit, atk, kalustus), ne on tehty lainarahalla, kilpailutilanne paikkakunnalla kiristyy tai edellinen apteekki on vielä myymättä.

8.1.5.3 Talous

Apteekin talouteen liittyviä riskejä kuvattiin runsaasti. Itse apteekkikauppa todetaan useassa vastauksessa merkittävimmäksi riskiksi. Apteekkikauppa voi olla myyjälle iso riski, jos ostaja ostaa vain lääkevaraston. Apteekkikauppa voi olla iso riski ostajalle ostovaiheessa, kun ostaa pelkän lääkevaraston ja hankkii kaiken muun lainarahoilla tai säästöillä. Apteekkikauppa voi olla iso riski ostajalle, jos kaupanteko on viivästynyt luvan saamisesta esimerkiksi valituksen takia ja apteekin taloudellinen kannattavuus on päässyt sillä välin heikentymään. Apteekkarit mainitsevat merkittäväksi riskiksi taloudellisesti heikossa kunnossa olevan apteekin vastaanottamisen, apteekkiliiketoiminnan aloittamisen liian pienellä alkupääomalla ja lainapääomalla sekä kassavarojen riittävyyden apteekkariuran alkuvaiheissa. Lainapääoma voi muodostua merkittäväksi riskiksi, jos apteekki sijaitsee muuttotappiota kärsivällä paikkakunnalla ja terveyspalvelut ovat heikot.

Hyvien ja huonojen myyntikuukausien peräkkäisyys on taloudellinen riski, koska Kelan ennakkomaksu apteekille seurailee niitä aina päinvastoin. Tällöin apteekin maksuvalmius voi heikentyä merkittävästi. Apteekin maksuvalmius voi olla tiukoilla myös, jos apteekkarin yksityistalous ja apteekin talous sotketaan keskenään tai kirjanpito toimisto ei hoida tehtäviään asianmukaisesti.

Kun apteekin tilat ovat apteekkarin tai osakeyhtiön omistuksessa ja apteekki siirretään niistä uusiin tiloihin, syntyy taloutta rasittava tilanne (yhtiövastikkeet ym.), kun edelliset tilat ovat vielä myymättä ja vuokraamatta. Muutostilanteet apteekin toiminnassa tai toimintaympäristössä ovat haastavia, koska jälkiviisautta ei ole käytettävissä siinä hetkessä, kun päätöksiä pitää tehdä tai jättää tekemättä.

8.1.5.4 Henkilöstö

Apteekkarit kokevat pätevän ja pysyvän farmaseuttisen henkilöstön saamisen merkittävänä riskinä. Toisaalta liika henkilökunta tai henkilöstökulujen nouseminen liian suuriksi ennalta arvaamattomien tapahtumien, esimerkiksi sairaslomien takia, ovat merkittäviä riskejä. Suuripalkkainen proviisori voi olla riski apteekille, kun apteekin proviisorikiintiö on ylitetty tai apteekki ei tarvitse proviisoria. Henkilöstön irtisanomisiin ja henkilövähennysten jälkeiseen apteekin toimintaan liittyy riskejä, jotka on syytä tiedostaa jo irtisanomisten suunnitteluvaiheessa.

Apteekin avainhenkilön, aktiivisen ja osaavan henkilön, irtisanoutuminen tai perhevapaalle jääminen voi olla apteekin toiminnalle merkittävä riski. Useat päällekkäiset henkilöstön perhevapaat kuormittavat apteekin toimintaa. Apteekkarin pitkäaikainen työkyvyttömyys ja henkilöstöstä paljastuva epäluotettava työntekijä on erittäin merkittävä riski apteekin liiketoiminnalle.

8.1.5.5 Sidosryhmät

Sidosryhmäriskit liittyvät lähinnä apteekin asiakkuuksiin ja heille tilattuihin kalliisiin, palautuskieltoisiin lääkkeisiin, jotka ovat jääneet noutamatta asiakkaan menehtymisen vuoksi. Toisinaan näihin tilanteisiin liittyy viestintakatkoksia kotisairaanhoidon ja apteekin välillä. Merkittävän asiakkaan asiakassuhteen päättymisellä (kuolema, muuttaminen toiselle paikkakunnalle ym.) voi olla erityisesti pienelle apteekille todellinen taloudellinen vaikutus, joka heikentää taloutta prosenteissa, ei promilleissa. Myös velaksi antaminen asiakkaalle tai tilille myyminen voivat kääntyä apteekille luottotappioksi asiakkaan menehtyessä.

Kun apteekin lääkemyynti koostuu huomattavan paljon kalliista lääkkeistä, apteekin kannattavuus heikkenee. Jos apteekin asiakkaiden ostovoima tai ostokyky heikkenee, apteekin itsehoitolääkkeiden ja vapaakaupan myynti heikkenee.

Esille tuli myös vuokralaisena olevan apteekin tilanne, kun vuokranantaja pyrki korottamaan vuokraa kohtuuttomalle tasolle sekä vuokranantajan päätös myydä liiketila, jossa apteekki on vuokralla. Apteekin yhteistyökumppanit eivät välttämättä toimi yleisesti hyväksytyjen normien mukaisesti, jolloin huolellisesti laaditut, kirjalliset sopimukset ovat arvossa arvaamattomassa.

8.1.5.6 Omaisuus ja keskeytykset

Tähän osioon tulleista vastauksista suurin osa koski jääkaapin rikkoutumisesta ja lääkkeiden vahingoittumisesta aiheutuneita vahinkoja. Apteekkarit mainitsivat myös vesivahingon, tulipalon ja apteekkitilan rakenteiden sortumisen.

8.2 OSIO 2: Riskikartoitus

Riskikartoitukseen vastasi 131 apteekkaria (22.6 %). Apteekkarit arvioivat kolmiportaisella (1-3)-asteikolla, miten kuvatut yleiset riskit ovat tällä hetkellä hallinnassa apteekissa. Kolmiportaisen asteikon arvo yksi tarkoittaa, että asiaan ei sisälly riskiä tällä hetkellä tai riski on niin pieni, ettei sillä ole merkitystä apteekin toiminnalle. Arvo kaksi tarkoittaa, että kyseiseen asiaan liittyvät riskit ovat hallinnassa (asia on voinut olla tai voi olla edelleenkin apteekille merkittävä riski, mutta se on tällä hetkellä hallinnassa). Arvo kolme tarkoittaa, että asia on hoidettava kuntoon, se vaatii lisäselvityksiä tai välittömiä toimenpiteitä (nämä riskit ovat joko aikaisemmin aiheuttaneet tai voivat tulevaisuudessa aiheuttaa apteekille merkittäviä haittoja).

8.2.1 Hoidettava kuntoon

17 vastaajaa (13 %) arvio, että riskikartoituksessa ei ole yhtään sellaista väittämää tai tilannetta, jonka selvittämiseksi olisi tehtävä välittömiä toimenpiteitä. Loput 114 vastaajaa (87 %) arvioivat riskikartoituksen yhdessä tai useammassa väittämässä tai tilanteessa olevan lisäselvityksen tarpeita oman apteekin osalta.

Vastaajat arvioivat riskikartoituksen väittämässä olevan lisäselvitystarpeita apteekin toiminnan organisoinnissa (23,2 %), toimintaympäristössä (21,4 %), sidosryhmäyhteistyössä (16,9 %), toiminnan edellytyksissä (12,8 %), taloudessa (11,5 %), henkilöstössä (9,7 %) sekä vakuuttamisessa (8,5 %).

Yksittäisistä väittämistä apteekkareiden mielestä eniten lisäselvitystä vaativia olivat ”Tarkistetaanko apteekissa tiliasiakkaiden luottotiedot ennen tiliasiakassopimuksen tekemistä?” (38 %), ” Onko apteekin toiminta kuvattu prosesseina?” (35 %), ”Onko jokaiselle prosessille määritelty prosessinomistaja ja jäsenet?” (34 %) ja ”Onko henkilökunnalle asetettu välitavoitteita, joiden toteutumista seurataan?” (33 %).

8.2.1.1 Apteekkarin kokemusvuodet

Pitkänlinjan apteekkarit (yli 15-v.) kokivat merkitsevästi pienemmäksi farmaseuttisen henkilön varmennekortin rikkoutumistilanteesta sekä henkilöstölle asetettavien välitavoitteiden ja niiden seurannan puutteista aiheutuvan riskin kuin lyhyemmän aikaa toimineet apteekkarit (0 – 15 -vuotta). Kokeneet apteekkarit (6 – 15 -vuotta) kokivat henkilökunnan asiakaspalvelu- ja myyntitaitoihin sekä apteekin toiminta- ja työohjedokumentaatioon liittyvän lisäselvitystarpeita merkitsevästi enemmän kuin aloittelevat apteekkarit (0 – 5 -vuotta) ja pitkänlinjan apteekkarit (yli 15-v). Aloittelevat apteekkarit (0 – 5 -vuotta) puolestaan näkevät tarvitsevansa lisäselvityksiä apteekin keskiostoksen kehittymisen säännöllisen seurantaan merkitsevästi enemmän kuin kokeneemmat (6 – 15 -vuotta) ja pitkänlinjan apteekkarit (yli 15-v.).

8.2.1.2 Apteekin henkilöstömäärä

Pienissä apteekeissa (0-5 työntekijää) koetaan, että henkilökunnalle asetettavat välitavoitteet ja niiden seuranta vaativat merkitsevästi enemmän lisäselvityksiä kuin keskikokoisissa (6-10 työntekijää) tai isoissa apteekeissa (yli 10 työntekijää). Samoin pienissä apteekeissa (0-5 työntekijää) korostui prosessinomistajien ja prosessitiimien jäsenten nimeäminen merkitsevästi enemmän toimenpiteitä vaativammaksi kuin keskikokoisissa (6-10 työntekijää) ja isoissa apteekeissa (yli 10 työntekijää). Pienissä apteekeissa (0-5 työntekijää) apteekin keskiostoksen kehittymisen seuranta on merkitsevästi enemmän toimenpiteitä vaativaa kuin isommissa apteekeissa (yli 6 työntekijää).

8.2.1.3 Merkittävin kilpailija

Asiakkaiden kulkuyhteydet apteekkiin huolestuttavat merkitsevästi enemmän niitä apteekkeja, joiden merkittävin kilpailija on päivittäistavarakauppa verrattuna toista apteekkia tai yliopiston apteekkia merkittävimpana kilpailijana pitäviin apteekkeihin. Heitä huolestuttaa merkitsevästi enemmän myös henkilökunnan tuoteosaaminen sekä asiakaspalvelu- ja myyntitaidot, yksityisen terveyden/sairaanhoidon kanssa tehtävä yhteistyö sekä apteekin keskeisten toimintojen jatkuvuussuunnitelmien laatiminen.

8.2.1.4 Kilpailutilanne

Haastavassa tai aggressiivisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit kokevat tarvitsevänsä lisäselvityksiä henkilökunnan työmotivaatiosta, työkyvystä ja apteekin ilmapiiristä merkitsevästi enemmän kuin rauhallisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit. He pohtivat myös merkitsevästi enemmän varautumistaan siihen, että apteekin avainhenkilö siirtyy kilpailijan palvelukseen, kuin rauhallisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit.

8.2.2 Riskit hallinnassa

Lähes kaikki vastanneet apteekit (99 %) tekevät riskienhallintatyötä riskikartoituksen väittämiin liittyvissä tilanteissa tai asioissa. Apteekit olivat työstäneet eniten riskikartoituksen toimintaympäristöön liittyviä riskejä (67 %). Seuraavaksi tulivat toiminnan edellytyksiin (62 %), sidosryhmäyhteistyöhön (61,6 %), toiminnan organisointiin (58,6 %), henkilöstöön (49,9 %), omaisuuteen ja keskeytykseen (48 %) sekä talouteen (46,5 %) liittyvät riskit.

Yksittäisiin riskikartoituksen väittämiin liittyviä riskejä apteekit olivat työstäneet eniten seuraavissa kysymyksissä: ”Kohdistuuko apteekkiin rikollista toimintaa (näpistelyä, murtoja, ryöstöjä)” (64 %), ”Toimiiko tietoliikenneyhteys sujuvasti?” (63 %), ”Toimivatko koneet, laitteet ja apteekkijärjestelmä asianmukaisesti?” (61 %). Asiakkuuksiin liittyvät väittämät painottuivat myös apteekkien riskienhallinnassa: ”Onko asiakkailta ostovoimaa (60 %), onko asiakkailta ostohalua (60 %) ja joutuuko apteekki kilpailemaan asiakkaita (60 %).

8.2.2.1 Apteekin sijaintipaikkakunta

Suurilla paikkakunnilla (yli 100 000 asukasta) toimivat apteekit näyttävät tehneen useammassakin asiassa riskeille enemmän kuin pienemmillä paikkakunnilla toimivat apteekit (vastanneet arvon kaksi riskien kohdalla). He ovat työstäneet riskejä merkitsevästi enemmän mm. sopimusten laatimisessa, kohdeasiakkaan määrittelyssä, yhteistyön tekemisessä yksityisen terveydenhoidon ja sairaanhoidon kanssa, kunnallisen päätöksenteon seuraamisessa sekä apteekin tietoturva- ja tietosuojapolitiikan noudattamisen eteen. Kaiken kaikkiaan kaikki vastanneet apteekit ovat työstäneet riskikartoituksen riskejä jollain tasolla, sillä vain yksi prosentti vastanneista ei ollut vastannut yhteenkään kysymykseen 2 -arvoa.

8.2.2.2 Apteekkarin kokemusvuodet

Pitkänlinjan apteekkarit (yli 15-v) ovat tehneet merkitsevästi enemmän töitä sen eteen, että apteekkarin määrittelemät tavoitteet ovat koko henkilökunnan tiedossa kuin aloittelevat apteekkarit (0 - 5 vuotta).

8.2.2.3 Kilpailutilanne

Haastavassa tai aggressiivisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit ovat hallinneet riskejään merkitsevästi enemmän seuraavissa asioissa verrattuna rauhallisessa kilpailutilanteessa oleviin apteekkeihin: kohdeasiakkaan määrittäminen, miksi asiakas ei valitse meidän apteekkia, yhteistyön tekeminen julkisen ja yksityisen terveyden ja sairaanhoidon kanssa sekä päätöksentekovaltuuksien ja vastualueiden määrittelemineen henkilökunnalle.

8.2.2.4 Riskien tunnistamiskäytäntö

Apteekit, joissa riskien tunnistamista tehdään apteekin johdon ja avainhenkilöiden kesken, ovat hallinneet riskejään merkitsevästi enemmän henkilökunnan tuoteosaamisen parantamiseksi, tilitoimiston lisäarvoa taloudellisten riskien hallinnassa ja sopivien lääkevalmistajien valitsemista yhteistyökumppaniksi verrattuna apteekkeihin, joissa riskien tunnistamista tekee vain apteekin johto tai johto ja koko henkilöstö yhdessä.

8.2.3 Ei riskiä

Suurin osa apteekkareista (94 %) arvio riskikartoituksen kysymysten väittämässä olevan tällä hetkellä myös apteekin toiminnan kannalta merkityksettömiä riskejä. Merkityksettömiä riskejä tällä hetkellä apteekkarit arvioivat sisältyvän eniten seuraaviin kysymyksiin: ”Vaihtuuko henkilökunta useina”, (74 %), ”Tapahtuuko työpaikalla tapaturmia” (73 %) ja ”Aiheuttaako maksuvalmius ongelmia” (69 %).

8.2.3.1 Apteekin henkilöstömäärä

Pienten apteekkien (0-5 työntekijää) apteekkarit pitävät merkitsevästi pienempänä riskiä, joka liittyy asiakkaista käytävään kilpailuun, verrattuna isompiin apteekkeihin (yli 6 työntekijää). Isojen apteekkien (yli 10 työntekijää) apteekkarit pitävät puolestaan henkilökunnalle asetettavien välitavoitteiden ja niiden seurantaan liittyviä riskejä merkitsevästi pienempinä kuin pienten apteekkien apteekkarit.

8.2.3.2 Apteekkarin kokemusvuodet

Pitkänlinjan apteekkareilla (yli 15-v) on merkitsevästi vähemmän riskejä väittämässä: ”Onko apteekilla asiakkaan etua tukevaa yhteistyötä paikallisen julkisen terveyden- tai sairaanhoidon kanssa” kuin vähemmän kokeneilla apteekkareilla (alle 15-v). Samoin väittämiin, ”onko apteekkari määritellyt henkilökunnalle vastuualueet ja päätöksentekovaltuudet” ja ”onko apteekin toiminta kuvattu prosesseina”, pitkänlinjan apteekkarit (yli 15-v.) kokevat sisältyvän merkitsevästi vähemmän riskejä kuin vähemmän kokeneemmat apteekkarit (alle 15-v.).

8.2.3.3 Kilpailutilanne

Rauhallisessa kilpailutilanteessa olevat apteekit kokevat, että apteekin asiakkuuksiin liittyvissä kysymyksissä (kuka on asiakas, minkä apteekin ja millä perusteella asiakas valitsee) ja yhteistyössä julkisen terveyden- ja sairaanhoidon kanssa on merkitsevästi vähemmän riskienhallintaa kuin haastavassa kilpailutilanteessa olevilla apteekeilla. Yliopiston apteekkia merkittävimpana kilpailijana pitävät apteekit kokevat toimitiloihinsa liittyvän merkitsevästi enemmän riskienhallintaa kuin toista yksityistä apteekkia tai päivittäistavarakauppaa merkittävimpana kilpailijana pitävät apteekit.

Suuremmilla paikkakunnilla sijaitsevilla apteekeilla (yli 100 000 asukasta) on merkitsevästi enemmän riskienhallintatyötä asiakkuuksiin (kuka on apteekin kohdeasiakas, minkä apteekin asiakas valitsee), kunnallisen päätöksenteon seuraamiseen ja julkisen terveyden- ja sairaanhoidon kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä.

8.2.3.4 Riskien tunnistamiskäytäntö

Ne apteekit, joissa riskien tunnistaminen on pelkästään apteekin johdon vastuulla, kokevat prosessinomistajien ja prosessien jäsenten määrittelyyn liittyvän merkitsevästi enemmän riskienhallintatyötä kuin apteekeissa, joissa riskien tunnistamista tekee johdon lisäksi henkilökunta tai vähintään avainhenkilöt. Samoin apteekin toiminnan kuvaamiseen prosesseina liittyy näillä apteekeilla enemmän riskinhallintatyötä kuin apteekkeihin, joissa riskien tunnistamiseen osallistuu koko henkilökunta. Apteekkeissa, joissa riskien tunnistamista tekee vain apteekin johto, tunnistetaan prosessikehittämisen avulla huomattavasti vähemmän riskejä kuin apteekeissa, joissa riskien tunnistamiseen osallistuvat johdon lisäksi apteekin henkilöstö.

9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyselytutkimukseen vastasi 22,6 % kyselytutkimuksen kohteena olevista Suomen Apteekkariliiton jäsenapteekkareita. Vastausprosentti oli melko pieni, mutta siihen oltiin varauduttu, sillä kaksiosaiseen kyselyyn vastaaminen vei aikaa 30 - 40 minuuttia jokaiselta vastaajalta. Tästä huolimatta kyselytutkimus haluttiin pitää kaksiosaisena eli toteuttaa riskienhallintakäytäntöihin liittyvän peruskyselyn lisäksi myös riskienkartoituskysely. ISO9001-sertifioituja apteekkeja oli vastaajien joukossa 7 kpl (5 %). Sertifioitujen apteekkien vastauksia voidaan pitää vain suuntaa antavina. Kyselyyn vastanneissa on hyvin tasaisesti edustettuna eri koko luokan apteekit ja eri kokemusvuosilla olevat apteekkarit. Apteekin liiketoiminnan riskienhallinnasta ei ole tehty aiempia tutkimuksia Suomesta.

9.2 Riskienhallintakulttuuri apteekeissa

Joka kymmenennessä (9 %) apteekeissa riskienhallinta on kehittyneimmällä tasolla eli sitä tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyy apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin.

Systemaattisessa riskienhallintatyössä edistyneimpiä apteekkeja yhdistää prosessijohtamistapa, avainhenkilöiden tai koko henkilöstön osallistuminen riskien tunnistamiseen johdon lisäksi, apteekin iso koko (yli 10 työntekijää), apteekin haastava tai aggressiivinen kilpailutilanne sekä Helsingin tai Itä-Suomen yliopiston apteekin määrittäminen apteekin merkittävimäksi kilpailijaksi. Apteekkariyrittäjistä riskienhallintatyössä edistyneimpiä ovat apteekkarit, joilla on yli 15 vuotta kokemusta apteekkarina toimimisesta.

Systemaattisessa riskienhallintatyössä edistyneimmät apteekit pitävät prosessijohtamista keskeisenä edellytyksenä riskienhallintatyön onnistumiselle. Useilla ei-sertifioituillakin apteekeilla on käytäntönä prosessijohtaminen, jolloin riskienhallinnan sisällyttäminen prosessimaiseen toimintatapaan on luontevasti seuraava kehittämisvaihe. Näyttää siltä, että prosessijohtaminen on apteekkien suosima tapa organisoida toimintaansa, vaikka tähtäimessä ei olekaan apteekin sertifiointi. Sertifioituja apteekkeja on Suomessa 20 - 30 ja kyselytutkimukseen vastasi seitsemän sertifioitua apteekkia. ISO9001:2015 standardiin on kolmen vuoden siirtymäaika, joten moni sertifioitukaan apteekki ei ole vielä toteuttanut riskienhallintaa kyselytutkimusvaiheessa marraskuussa 2016.

9.3 Riskienhallintatyön painopisteet

Kyselytutkimuksessa mukana olleissa apteekeissa riskienhallintatyö on tällä hetkellä painottunut enimmäkseen apteekin sisäisiin asioihin: henkilöstöön, talouteen ja toiminnan edellytyksiin. Henkilöstön osallistaminen ja motivointi, sekä kehittävää ja tavoitteellista toimintatapaa tukeva työyhteisön ilmapiiri, luovat hyvän kasvualustan riskienhallintatyön tekemiselle ja riskienhallintakulttuurin syntymiselle apteekeissa.

Sertifioituilla apteekeilla riskienhallintatyö näyttää puolestaan painottuvan apteekin ulkoisiin asioihin eli toimintaympäristön riskeihin. Sertifioituilla apteekeilla saattaa olevan enemmän

voimavaroja toimintaympäristön riskeihin suuntautumisessa, kun apteekin sisäiset asiat ovat jo kunnossa.

Hyvä tulevaisuuden suunta on, että apteekeilla näyttää olevan tahtotilana ulkoisen toimintaympäristön riskienhallinta. Sertifioiduilla apteekeilla toimintaympäristön riskienhallinta on jo osana toimintaa. Useilla ei-sertifioiduillakin apteekeilla on käytäntönä prosessijohtaminen, jolloin riskienhallinnan sisällyttäminen prosessimaiseen toimintatapaan on luontevasti seuraava kehittämisvaihe. Kyselytutkimuksen mukaan riskienhallintatyön kehittäminen ja toimintaympäristön riskienhallinta ovat haasteena erityisesti pienten paikkakuntien aloitteleville apteekkareille. Tulevaisuudessa riskienhallintasuunnitelman laatiminen ja dokumentoiminen valvontaviranomaisille voisi olla ennaltaehkäisevä keino lääkejakelun häiriötilanteiden syntymiselle ja keskeytyksettömän toiminnan jatkumiselle.

9.4 Riskien tunnistamiskäytännön merkitys

Apteekeissa, joissa riskien tunnistamiseen osallistuu vain apteekin johto, ovat painottaneet riskienhallintatyönsä tähän asti apteekin talouteen ja henkilöstöön. Nyt näissä apteekeissa on alettu kiinnittämään enemmän huomiota riskienhallintaan toimintaympäristön muutosten myötä. Vertailukohteena ovat apteekit, joiden toimintaa ohjataan jo prosessijohtamisella, ja jotka kiinnittävät huomiota apteekin toiminnan riskienhallintaan prosessiensa avulla. Toisin sanoen heillä toimintaympäristön muutokset eivät toimi enää riskienhallintaa herättävinä sykäyksinä, koska he *ovat jo* pidemmän aikaa resursoineet voimavaransa toimintaympäristön riskien hallintaan.

Molemmissa ryhmissä on saman verran apteekkeja, jotka luonnehtivat olevansa haastavassa tai aggressiivisessa kilpailutilanteessa. Tästä huolimatta prosessijohtoiset apteekit eivät pidä aggressiivista kilpailutilannetta keskeisimpänä syynä riskienhallintatyölle kuten apteekit, joissa riskienhallinta on pelkästään johdon tehtävänä. Prosessijohtoiset apteekit pystyvät ohjaamaan toimintaansa tehokkaasti prosessien avulla aggressiivisessakin kilpailutilanteessa. Riskienhallintaa kehittyneemmällä tasolla toteuttavat apteekit näyttäisivät ottavan haastavan kilpailutilanteen positiivisena kehittymishaasteena — tehdä asiat paremmin kuin kilpailija ja menestyä.

9.5 Kilpailutilanteen merkitys

Kireä kilpailutilanne pakottaa apteekin suuntaamaan riskienhallintatyön ennen kaikkea toimintaympäristön riskeihin. Yliopistojen apteekit vaikuttavat olevan paikkakunnillaan kovia kilpailijoita yksityisille apteekkeille. Helsingin tai Itä-Suomen yliopiston apteekin merkittävimpänä kilpailijana maininneet apteekit pitävät tekemänsä riskienhallintatyön syynä ennen kaikkea apteekkinsa heikentynyttä taloustilannetta. Heille myös toimitilojen kilpailukykyisyys yliopiston apteekkien toimitilojen kanssa on tiedostettu riskienhallinnan kohde.

Haastavassa kilpailutilanteessa olevat apteekit ovat panostaneet asiakastutkimuksiin, yhteistyömahdollisuuksiin julkisen ja yksityisen terveydenhuollon kanssa sekä tuomalla päätöksentekoprosessiaan läpinäkyvämmäksi ja lähemmäksi asiakasta. Pienien paikkakuntien (alle 15 000 as) apteekkeilla kilpailutilannetta ei ole tai se on rauhallinen. Pienten paikkakuntien apteekkien apteekkareilla olisi hyvä mahdollisuus harjoitella asiakkuuteen liittyvää riskienhallintaa toimintaympäristön kannalta turvallisissa olosuhteissa.

Päivittäistavaramyymälän merkittävimmäksi kilpailijaksi kokevat apteekit ovat erityisesti huolissaan henkilöstönsä osaamisesta. Apteekin on erikoismyymälänä vaikea kilpailla hinnoilla päivittäistavarakaupan kanssa. Apteekin kilpailukeinona korostuu henkilöstön oikeanlainen käyttö osaamisessa: myyjähenkilökunnan tuote- ja tieto-osaaminen, vuorovaikutus- ja myyntitaidot.

Tässä tutkimuksessa ei erikseen selvitelty kotimaisten tai ulkomaisten apteekkiverkkokauppojen merkitystä apteekkien kilpailutilanteelle. Kukaan apteekkari ei sivunnut sitä myöskään avoimissa vastauksissa. Verkkokaupan merkitys varmasti vain lisääntyy tulevaisuudessa, ja siitä olisi hyvä saada tutkimustietoa.

9.6 Apteekkarin kokeneisuuden merkitys

Aloittelevat apteekkarit (0-5 vuotta) pitävät apteekin toimintaympäristön muutosten merkitystä riskienhallintatyön tekemisessä merkitsevästi vähäisempänä kuin kokeneemmat apteekkarit (yli 6 vuotta). Aloittelevat apteekkarit kuitenkin kokevat, että heidän pitäisi tehdä enemmän riskienhallintatyötä, vaikka osaaminen ja ajan puute ovat esteenä. Tästä herää kysymys, miksi tuoreilla apteekkareilla ei ole resursseja riskienhallintatyölle? Meneekö aika apteekin sisäisten

asioiden hoidossa? Onko kilpailutilanne heidän apteekkiensa sijaintikunnissa niin vähäistä, että toimintaympäristöriskien arviointi on tarpeetonta? Hovin PD-projektityössä (2017), Apteekkarina aloittamisen suurimmat haasteet, aloittelevan apteekkarin suurimmat haasteet liittyivät yrittäjyyden kaikkiin osa-alueisiin, mutta eniten talouteen. Varsinkin pienessä maaseutuapteekissa ”kädet ikään kuin sidotut” toiminnan kehittämisessä. Asiakasmääriä on vaikea lisätä ja vapaakaupan myynnin kasvattaminen on hankalaa. Tulevaisuuden visioista kävi ilmi, että osa suunnitelluista muutoksista jätetään isompaan apteekkiin.

Apteekeissa, joissa riskienhallintatyö on tapauskohtaista ja apteekkariyrittäjällä kokemusta alle viisi vuotta, korostui riskien tunnistaminen tapahtuneiden vahinkojen perusteella. Näissä apteekeissa erityisesti osaamisen puute koettiin riskienhallintatyön esteenä. Pienissä apteekeissa, aloittelevien apteekkareiden kokema osaamisen puute on hämmästyttävä asia siihen nähden, että aloittelevilla apteekkareilla (0-5-vuotta) on kaupallisen alan korkeakoulu-, ammattikorkeakoulu- ja ammattitutkintoja enemmän kuin kokeneemmilla apteekkareilla. Riskienhallintatyöhön liittyvää koulutusta ei tästä päätellen ole riittävästi tarjolla apteekkariyrittäjälle. Nähtäväksi jää, kuinka apteekkarit kokevat riskienhallintaosaamisen merkityksen ja lisäarvon liiketoiminnalleen, ja löytyykö riskienhallintatyön tekemiselle ja kehittämiselle resursseja.

Jokainen apteekkari toteuttaa riskienhallintaa omalle yritykselleen tarpeellisella tavalla. Riskienhallintatyön sisäistäminen, riskienhallintakulttuurin luominen omaan yritykseen ja sen henkilöstölle, on ennen kaikkea sisäistetty tapa ja asenne ajatella, joka kehittyy apteekkariyrittäjällä kuin apteekin henkilöstöllä riskejä tunnistamalla, arvioimalla ja tekemällä riskienhallinnan toimenpiteitä. Aloittelevilla apteekkareilla ajan puute oli suurempi este riskienhallintatyön tekemiselle kuin kokeneemmilla apteekkareilla. Suuremmissa apteekeissa ja kokeneilla apteekkareilla on todennäköisesti paremmin resursseja ja kokemusta johtamiseen ja suunnittelemiseen kuin aloittelevilla apteekkarilla.

Kokeneimmat apteekkarit ja kovassa kilpailutilanteessa olevat apteekit painottavat tällä hetkellä riskienhallintatyössään toimintaympäristön riskejä (kilpailutilanne ja kilpailijat, taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö sekä apteekkialan että apteekin välittömän toimintaympäristön kannalta). Kokeneimmat apteekkarit tunnistavat mahdollisesti paremmin toimintaympäristön muutoksia ja merkityksiä alalla yrittäjänä toimimisen tuoman kokemuksen pohjalta. Kokeneimpien apteekkareiden apteekkitoimintaan sidotut taloudelliset panokset ja

kilpailutilanne saattavat kannustaa heitä nimenomaan toimintaympäristön riskien hallintaan verrattuna aloitteleviin apteekkareihin, joiden apteekit toimivat pääsääntöisesti kilpailutilanteen suhteen rauhallisilla paikoilla.

Apteekit sijaitsevat hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä. Toimintaympäristön monimuotoisten riskien realistinen tunnistaminen ja arvioiminen on tärkeä osa jokaisen apteekkiyrityksen riskienhallintatyötä, mutta ei välttämättä tärkein riskienhallinnan osa-alue jokaiselle apteekille.

Apteekissa, kuten muissakin yrityksissä, voi tapahtua odottamattomia asioita, jotka voivat yhtäkkiesti keskeyttää apteekin toiminnan jopa viikoiksi. Vahinkoriskin realisoituessa apteekin omaisuuden vakuutusturvan ja apteekin toiminnan keskeytysvakuutuksen kattavuuden ja arvon riittävyys on olennaista. Vakuutussuojan säännölliselle määrittämiselle ja päivittämiselle on tärkeää jättää tilaa riskienhallintatyön vuosikellossa.

9.7 Apteekin kokoluokan merkitys

Apteekit erottuivat toiminnan organisointiin painottamisella (strateginen ja operatiivinen johtaminen ja apteekin toiminnan kehittäminen). Tämä on luonnollista ison apteekkien toiminnassa, henkilöstön tavoitteellisessa ohjaamisessa. Toiminnan organisointi koetaan pienissä apteekeissa enemmän kuin suuremmissa apteekeissa asiana, joka olisi hoidettava kuntoon: esim. henkilökunnalle asetettavat välitavoitteet ja prosesseille määriteltävät omistajat ja jäsenet. Pienetkin apteekit henkilökuntineen tarvitsevat apteekkarin määrittelemiä tavoitteita, strategioita ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä, jotta ammattiapteekki-konsepti toteutuu suomalaisissa apteekeissa.

Apteekit, joissa riskien tunnistaminen on vain johdon työtä, ovat enimmäkseen henkilöstöltään pieniä apteekkeja. Pienistä apteekeista (0-5 työntekijää) yhdessäkään ei tehty riskienhallintaa kehittyneimmällä tasolla. Pienet apteekit kokevat tekevänsä liian vähän riskienhallintatyötä ja ne tekisivät sitä enemmän, jos heillä olisi enemmän osaamista ja esimerkiksi työkalu tai toimintamalli riskienhallintatyöhön. Koko henkilökunnan osallistava prosessikehittäminen olisi myös pienille apteekeille hyvä pohja riskienhallinnan osaamisen kehittämiseen. Prosessien kuvaamisen ja prosessimaisen toimintatavan omaksumisen jälkeen riskienhallintatyön toimintamalli voidaan siirtää vähitellen apteekin prosesseihin ja tehdä riskienhallintatyöstä järjestelmällisesti toistuva, apteekin tarpeisiin sovitettu tapa toimia.

9.8 Apteekkariuran aikana realisoitunut suurin riski

Avoimissa vastauksissa apteekkarit kuvasivat suurimpina realisoituneina riskeinä toimintaympäristöön liittyviä riskejä, vaikka riskikartoituksessa apteekkarit kuvasivat toiminnan eri osa-alueista keskittyneensä eniten henkilöstöriskeihin. Tämä kertoo siitä, että kaikkein merkittävimpiä riskejä on realisoitunut juurikin apteekin ulkoisesta toimintaympäristöstä. Toisaalta henkilöstökulut ovat apteekeissa merkittävä kuluerä palkkoineen, työterveys- ja sairastamiskuluineen. Oikeiden henkilöstövalintojen tekeminen, avainhenkilöistä ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen ovat keskeisiä asioita riskienhallinnassa. Apteekkarit näyttävät olevan valveutuneita sisäisen toimintaympäristön riskienhallinnassa. Apteekkiala elää jatkuvasti eri tahojen intressien ristiaallokossa. Ulkoisen toimintaympäristön riskienhallintaan panostaminen voi maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Riskienhallintatyö voi avata huomaamaan myös mahdollisuuksia — riski voi olla liiketoiminnassa myös mahdollisuus.

Apteekkiluvan hakeminen, saaminen ja apteekkikauppa koettiin useammassa avoimessa vastauksessa suurimmaksi taloudelliseksi riskiksi apteekkarin uran aikana. Apteekkikaupan yhteydessä ja apteekin vastaanottamisen alkutaipaleella apteekkari käy läpi ja allekirjoittaa lukemattoman määrän sopimuksia. Esimerkiksi apteekkitilan vuokrasopimuksen ehtoihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta ei sido liiketoimintaansa sellaisiin tiloihin, jotka toimintaympäristön riskien realisoituessa muodostavat riskin liiketoiminnan jatkumiselle.

Liiketoimintaan sisältyy aina liikeriskejä, jotka realisoituvat voittoina tai tappioina. Kukapa ostaisi apteekkia ”säkissä”? Apteekkiliiketoiminnan ostamiseen liittyvä riskienhallintatyö aloitetaan siinä vaiheessa, kun mieleen häivähtää ajatus siitä, olisiko minusta yrittäjäksi, apteekkariyrittäjäksi. Apteekkiliiketoiminnan ostamiseen liittyvään riskienhallintaan on tärkeää sisällyttää arvio omista yrittäjäkyvyistä, huomioida oma perhetilanne ja tavoitteet. Apteekkariyrittäjä on elinkeinonharjoittaja eli vastaa yrityksestään niin taloudellisesti kuin ammatillisesti. Päätöksiä tehdessä suurinta viisautta eli jälkiviisautta ei valitettavasti ole käytettävissä, mutta perehtymällä yritykseen, tunnistamalla ja arvioimalla riskejä etukäteen, ei tarvitse ostaa liiketoimintaa ”säkissä”.

Riskikartoituksen tuloksissa apteekkarit kokivat eniten lisäselvitysten tarpeita apteekkinsa toiminnan organisoimiseen ja toimintaympäristöön liittyvissä asioissa. Lisäselvitysten tarve

seuraavissa yksittäisissä väittämissä kuvastanee, että apteekeilla olisi halua prosessijohtamiseen: ”onko apteekin toiminta kuvattu prosesseina”, ”onko jokaiselle prosessille määritelty prosessinomistaja ja jäsenet” ja ”onko henkilökunnalle asetettu välitavoitteita, joiden toteutumista seurataan”.

Haastavassa kilpailutilanteessa olevat apteekit kokivat tarvitsevansa lisäselvityksiä henkilökuntansa työmotivaatiosta, työkyvystä ja apteekin ilmapiiristä. Työhönsä sitoutuneet ja osaavat työntekijät ovat ”kultakimpaleita” apteekeille.

Kokeneimmat apteekkarit (yli 15 vuotta) verrattuna aloitteleviin apteekkareihin olivat tehneet merkitsevästi enemmän töitä sen eteen, että apteekkarin määrittelemät tavoitteet olivat koko henkilökunnan tiedossa. Aloittelevien apteekkareiden apteekeissa olisi tämän tuloksen mukaan kehittämistä myös henkilöstöjohtamisessa.

Pienten paikkakuntien apteekeilla (alle 15 000 as) ja pienillä apteekeilla (0-5 työntekijää) maksuvalmius aiheutti jonkin verran enemmän lisäselvityksiä kuin isommilla apteekeilla (yli 6 työntekijää). Myöskään lääkemyynnin keskiostoksen seuraaminen talouslukuna ei välttämättä anna realistista kuvaa etenkin sellaisissa apteekeissa, joiden lääkemyynnin rakenteessa painottuvat kalliit, pienikatteisimmat lääkkeet. Apteekkien käyttämien eri tietojärjestelmien reaaliaikaisten raportointi-työkalujen käytettävyydessä on myös suuria eroja.

9.9 Keskeiset johtopäätökset

- vajaa kymmenesosa (9 %) apteekeista tekee riskienhallintatyötä aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta on kytkeytynyt apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin;
- 38 % apteekeista riskienhallinta on aktiivista muutamassa asiassa tai prosessissa ja se perustuu suunnitelmaan
- yli puolessa (53 %) vastanneista apteekeista riskienhallintatyö on tapauskohtaista ja apteekeissa ei ole olemassa riskienhallinnan vuosisuunnitelmaa; ja riskien tunnistamista tekee vain apteekin johto
- ISO-sertifioidut apteekit näyttävät olevan riskienhallinnassa edelläkävijöitä ja suunnannäyttäjiä

- kyselytutkimuksen mukaan apteekeissa on keskitytty sisäisten asioiden riskienhallintaan eli henkilöstöön, talouteen ja toiminnan edellytyksiin
- hyvä tulevaisuuden suunta on, että apteekeilla näyttää olevan tahtotilana kehittää ulkoisen toimintaympäristön riskienhallintaansa, sillä apteekin ulkoisesta toimintaympäristöstä näyttää realisoituvan merkittävimpiä riskejä apteekin liiketoiminnalle
- lähes yhtä keskeinen syy riskienhallinnan aloittamiselle on ollut prosessikehittämisen myötä esille noussut riskienhallinnan tarve; prosessijohtoiset apteekit pystyvät ohjaamaan toimintaansa tehokkaasti prosessien avulla kovassakin kilpailutilanteessa; useilla apteekeilla on käytössään prosessimainen toimintamalli, joka luo erinomaisen rakenteen riskienhallintatyön kehittämiseksi
- apteekeissa tehtäisiin enemmän riskienhallintatyötä, jos siihen olisi toimintamalli tai työkalu ja riskienhallintatyölle olisi enemmän aikaa; riskienhallintatyölle on apteekeissa koulutustarvetta
- tutkimuksen mukaan erityisesti pienillä apteekeilla ja aloittelevien apteekkareiden apteekeissa riskienhallintatyö on tapauskohtaista ja vahinkokeskeistä; pienet apteekit kokevat tekevänsä liian vähän riskienhallintatyötä ja ne tekisivät sitä enemmän, jos heillä olisi enemmän osaamista ja työkalu tai toimintamalli riskienhallintatyöhön

10. SANASTO

Alkuperäinen riski (inherent risk) – alkuperäinen riski ilman mitään riskienhallinnan toimenpiteitä

Hallintakeino – riskiä muuttava toimenpide

ISO31000-standardi - kansainvälisen ISO organisaation tuottama (2009) riskienhallinnan standardi, joka antaa peruseräatteen ja lähtökohdat riskienhallinnan toimintapuitteiden sekä prosessien kehittämiseen; Suomen Standardisoimisliitto SFS on suomentanut ko. standardin vuonna 2011 nimellä SFS-ISO 31000

ISO9001:2015-standardi - ISO9000 -laadunhallintaa käsittelevän standardiperheen viimeisin päivitetty standardi, joka antaa yritykselle suuntaviivat ja vaatimukset, joiden mukaan yritys rakentaa laadunhallintajärjestelmänsä; Suomen Standardisoimisliitto SFS on julkaissut standardin suomenoksen marraskuussa 2015 nimellä SFS-EN ISO 9001

Jäännösriski (residual risk) – riskin käsittelyn jälkeen jäljellä oleva riski

Laadunhallinta – asiakkaan tarpeista ja odotuksista lähtevä yrityksen toiminta, joka muodostuu toiminnan johtamisesta, suunnittelusta ja ohjeistamisesta, seurannasta ja arvioinnista sekä toiminnan kehittämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi

Laadunhallintajärjestelmä - johtamisjärjestelmä, jonka avulla yrityksen toimintaa ohjataan laatuun liittyvissä asioissa

Riski – epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin niin myönteisesti kuin kielteisesti

Riskianalyysi – prosessi, jolla pyritään ymmärtämään riskin luonne ja määrittämään riskitaso

Riskienarviointi – kokonaisprosessi, joka kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin

Riskienhallinnan puitteet – osatekijät, jotka yhdessä muodostavat yrityksen riskienhallinnan, suunnittelun, toteutuksen, seurannan, katselmoinnin ja jatkuvan kehittämisen perustan ja organisoinnin

Riskienhallinta – koordinoitu toiminta, jolla yritystä johdetaan ja ohjataan riskien osalta

Riskienhallintapolitiikka – määrittelee yrityksen tahtotilan riskienhallinnan tavoitteista, periaatteista ja käytännön toteuttamisesta

Riskienhallintaprosessi – hallintaperiaatteiden, -menettelyjen ja –käytäntöjen järjestelmällinen soveltaminen riskien tunnistamiseen, analysointiin, arviointiin, käsittelyyn, seurantaan ja katselmointiin

Riskienhallintasuunnitelma – suunnitelma, jossa määritellään mm. riskin hallintaan sovellettava toimintamalli, toimintajärjestys, vastuunjako ja resurssit

Riskien tunnistaminen – riskien havaitsemisen ja kuvaamisen prosessi

Riskikriteerit – yrityksen luomat säännöt, jotka perustuvat yrityksen tavoitteisiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön ja joiden perusteella riskien merkittävyys arvioidaan

Riskin merkityksen arviointi – prosessi, jossa riskianalyysin tuloksia riskikriteereihin vertaamalla määritetään, onko riski tai sen suuruus hyväksyttävä tai siedettävä

Riskin omistaja – henkilö tai taho, jolla on valtuudet hallita riskiä

Sidosryhmä – henkilö tai organisaatio, joka voi vaikuttaa johonkin päätökseen tai toimintoon tai johon jokin päätös tai toiminto voi vaikuttaa, tai joka kokee olevansa jonkin päätöksen tai toiminnon vaikutuksen kohteena

11. KIRJALLISUUSLUETTELO

Alahuhta M: Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy 2015.

Chron: Reason to Use SWOT & PESTLE Analysis. Haettu 22.9.2017: <http://smallbusiness.chron.-com/reason-use-swot-pestle-analysis-40810.html>.

Hatch, M. J: Organization theory: Modern, symbolic-interpretative and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press 2006.

Hovi V: Apteekkarina aloittamisen suurimmat haasteet, Projektityö Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot. Helsinki. Koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ 2017.

Ilmonen I, Kallio J, Koskinen J, Rajamäki M: Johda riskejä -käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Tammi 2010.

Juvonen M, Koskensyrjä M, Kuhanen L, Ojala V, Pentti A, Porvari P, Talala T: Yrityksen riskienhallinta. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Vantaa 2014.

Kalsta K, Salonen I: Apteekkien digitalisaatiosta hyöty irti. Julkaistu 1.2.2017. Haettu 17.7.2017: <http://sic.fimea.fi>.

Kamensky M: Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Talentum, 2015.

Kaplan N, Norton N: Strategiaverkko. Talentum, Helsinki 2009.

Karhunen J, Reinvald N: Laadun- ja riskienhallinta johtamisjärjestelmässä ISO 9001:2015 ja ISO 31000:2009 mukaisesti. Opinnäytetyö Laurea ammattikorkeakoulu Leppävaara 2015.

Koskinen K: Johda yrityksesi osaamista — näkökulmia pk-yrityksille. Dark Oy. Vantaa 2006. Haettu 22.9.2017: <http://docplayer.fi/799824-Johda-yrityksesi-osaamista-nakokulmia-pk-yrityksille.html>.

Kupi E, Keränen J, Lanne M: Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT 2009. Haettu 13.8.2017: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>.

Pesonen H: Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy, Juva 2007.

Pietarinen J: Riskit hallintaan – ISO31000. Riskienhallinta- ja turvallisuusforum 17.10.2012. Haettu 22.9.2017: https://www.sfs.fi/files/2889/Juha_Pietarinen.pdf.

SFS-EN ISO 9001:2015-standardi: Laadunhallintajärjestelmä. Vaatimukset. Suomen Standardoimisliitto SFS ry. Vahvistettu 5.10.2015.

SFS-EN ISO 31000:2009-standardi: Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Suomen Standardoimisliitto SFS ry. Vahvistettu 10.5.2011.

Suomen Apteekkariliitto: Standardi ISO 9001:2008 Apteekissa. Julkaisuja nro 73/2010.

Suomen Apteekkariliitto: Vuosikatsaus 2016. Haettu 20.08.2017: http://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/liitto/vuosikatsaukset/apteekkariliitto_vuosikatsaus_2016.pdf.

Suominen A: Yrityksen riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana. Åbo Academis Tryckeri 1994.

Turunen J: Kyselytutkimus. Kirjassa: Yhteiskunnallinen lääketutkimus -ideasta näyttöön, ss. 54 - 79. Toim. Hämeen-Anttila K, Katajavuori N. Gaudeamus, Tampere 2008.

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

RISKIENHALLINTA APTEEKISSA

Kyselytutkimus Suomen Apteekkariliiton apteekkareille 3.-17.11.2016

Apteekkifarmasian PD-opinnot, Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+

Arvoisa Apteekkari,

Riskienhallintatyön merkitys korostuu apteekkien tämän hetkisessä epävakaassa liiketoimintaympäristössä. Tästä syystä apteekille voi olla hyödyllistä tarkastella omaa toimintaansa riskienhallinnan näkökulmasta. Tämä kysely on tarkoitettu vastattavaksi apteekkareille, sillä kysymyksiin vastaaminen vaatii apteekkariyrittäjän näkemystä ja kokemusta. Kyselyn painopiste on pääapteekin toiminnan tarkastelussa, mikäli sinulla on myös sivuapteekki. Jos olet apteekkarinvaihdostilanteessa, vastaa kyselyyn sen apteekin osalta, jonka toiminnasta sinulla on tällä hetkellä parempi tieto- ja kokemuspohja.

Tässä apteekkiproviisorin PD-opintoihin liittyvässä ja Suomen Apteekkariliiton toteuttamassa kyselytutkimuksessa selvitetään apteekkien liiketoiminnan kannalta keskeisiä riskienhallinnan alueita ja apteekkien työskentelytapoja riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja toimenpiteiden määrittämiseksi. Tämän työn tavoitteena on tuoda esimerkein esille apteekin arjessa toteutuneita riskejä, jotka ovat vaikeuttaneet apteekin liiketoimintaa.

Kysely toteutetaan Suomen Apteekkariliiton kautta webropol-kyselynä marraskuun 2016 aikana ja ketään yksittäistä vastaajaa ei voi aineistosta erottaa. Kyselyn tulokset ovat julkisia, mutta vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja yksittäisen apteekin tietoja ei tule ilmi.

Kysely koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa kootaan apteekin ja apteekkariyrittäjän taustatietoja sekä riskienhallintatyön toimintatapoja apteekissa. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia. Toisessa osiossa pääset tekemään webropol-työkalun avulla omalle apteekillesi riskikartoituksen, jonka tulokset saat tulostettua omaan käyttöösi heti kartoituksen tehtyäsi. Varaa aikaa riskikartoituksen tekemiseen 20-30 minuuttia. Mikäli et ole kiinnostunut riskikartoituksesta (osio 2), voit vastata pelkästään ensimmäiseen osioon. Pyydän vastaamaan kyselyyn seuraavana olevan linkin kautta webropol.fi mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 17.11.2016 mennessä.

Suomen Apteekkariliitto suosittelee kyselyyn vastaamista.

Kiitämme lämpimästi vaivannäöstä ja osallistumisesta!

Yhteistyöterveisin,

Tiina Päiväniemi
proviisori, PD-opiskelija
Kyllön Apteekki,
tiina.paivaniemi@apteekit.net

Mirja Alaniemi
DI, PD-ohjaaja
Coaching Onward Oy
mirja.alaniemi@onward.fi

Leena Karikoski
apteekkari, PD-ohjaaja
Vaajakosken Apteekki
leena.karikoski@apteekit.net

LIITE 2 Kyselylomake

RISKIENHALLINTA APTEEKISSA

Kyselytutkimus Suomen Apteekkariliiton apteekkareille 3.-17.11.2016

Apteekkifarmasian PD-projektityö proviisori Tiina Päiväniemi

Helsingin yliopiston HY+ koulutus- ja kehittämispalvelut

OSIO 1. Taustatiedot ja riskienhallinnan toimintamallit

1.1 Olen toiminut apteekkarina

- 1.1.1 0-5 vuotta
- 1.1.2 6-15 vuotta
- 1.1.3 yli 15 vuotta

1.2 Apteekkilupia minulla on ollut apteekkarin urallani yhteensä

- 1.2.1 1
- 1.2.2 2
- 1.2.3 3
- 1.2.4 4 tai enemmän

1.3 Proviisorin tutkinnon lisäksi minulla

- 1.3.1 on kaupallisen alan korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto (KTK, KTM, tradenomi)
- 1.3.2 on kaupallisen alan ammattitutkinto (esim. JET, KEAT, YAT)
- 1.3.3 on kaupallisen alan korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto ja ammattitutkinto(ja)
- 1.3.4 ei ole yllämainittuja kaupallisia tutkintoja

1.4 Kaupallisen alan täydennyskoulutukseen viimeisen vuoden aikana

- 1.4.1 olen osallistunut
- 1.4.2 en ole osallistunut

1.5 Apteekki sijaitsee kaupungissa tai kunnassa, jonka asukasluku on

- 1.5.1 100 000 tai enemmän
- 1.5.2 40 000 - 99 999
- 1.5.3 15 000 - 39 999
- 1.5.4 4 000 - 14 999
- 1.5.5 alle 4 000

1.6 Apteekin kilpailutilannetta kuvaa parhaiten väittämä

- 1.6.1 kilpailua ei ole tai se on vähäistä
- 1.6.2 kilpailutilanne on rauhallinen
- 1.6.3 kilpailutilanne on haastava
- 1.6.4 kilpailutilanne on aggressiivinen

1.7 Apteekin merkittävin kilpailija on

- 1.7.1 toinen yksityinen apteekki
- 1.7.2 Yliopiston Apteekin toimipiste (Helsingin tai Itä-Suomen yliopiston)
- 1.7.3 päivittäistavaramyymälä
- 1.7.4 luontaistuoteliike
- 1.7.5 kosmetiikkaa myyvä erikoisliike
- 1.7.6 muu _____
- 1.7.7 apteekilla ei ole merkittävää kilpailijaa

1.8 Henkilöstömäärä vuokratyövoima mukaan lukien on

- 1.8.1 0-2 henkilöä
- 1.8.2 3-5 henkilöä
- 1.8.3 6-10 henkilöä
- 1.8.4 11-15 henkilöä

1.8.5 yli 15 henkilöä

1.9 Apteekilla on voimassa oleva ISO9001-sertifikaatti

1.9.1 kyllä (kyllä vastanneille avautuu lisäkysymys:

1. Kuinka riskienhallintatyö on apteekissa toteutettu tai aiotaan toteuttaa uudistuneen ISO9001:2015 mukaisesti? _____)

1.9.2 ei

2. Kerro lyhyesti tilanteesta, jossa on totetunut taloudellisesti mitattuna merkittävin riski, jonka olet kohdannut apteekkarin urallasi?

3. Riskien tunnistamiseen osallistuu apteekissa

3.1 vain apteekin johto

3.2 prosessinomistajat tai avainhenkilöt

3.3 koko henkilöstö

4. Apteekissa tehtävää riskienhallintatyötä (riskien tunnistamista ja merkityksen arviointia) kuvaa parhaiten väittämä: riskienhallintatyötä tehdään

4.1 apteekissa keskeisimpien asioiden päätöksenteossa

4.2 apteekin tärkeimmissä prosesseissa järjestelmällisesti sovituin aikavälein

4.3 apteekin kaikissa prosesseissa järjestelmällisesti sovituin aikavälein

5. Apteekissa on alettu kiinnittämään huomiota riskien hallintaan ennen kaikkea

5.1 prosessien kehittämisen myötä

5.2 tapahtuneiden vahinkojen myötä

5.3 apteekin heikentyneen taloudellisen tilanteen myötä

5.4 toimintaympäristön muutosten myötä

5.5 laadun mittaamisen (asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus ym) myötä

5.6 ISO9001:2015 standardin vaatimusten myötä

5.7 Muu syy _____

6. Apteekissa tehtäisiin riskienhallintatyötä enemmän, jos

6.1 olisi enemmän aikaa

6.2 olisi enemmän osaamista

6.3 olisi toimintamalli tai työkalu

6.4 käytettyjen resurssien hyöty olisi helpommin mitattavissa

6.5 pitäisin riskienhallintatyötä tarpeellisena

6.6 Apteekissa tehdään tällä hetkellä sopivasti riskienhallintatyötä

7. Riskienhallintatyötä (riskien tunnistaminen, arviointi, toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta) apteekissa kuvaa parhaiten seuraava väittämä

7.1 Riskienhallinta on pääasiassa tapauskohtaista, apteekissa ei ole olemassa riskienhallinnan vuosisuunnitelmaa

7.2 Riskienhallinta on aktiivista muutamassa asiassa tai prosessissa (esim. työsuojelu, logistiikka) ja perustuu suunnitelmaan

7.3 Riskienhallinta on aktiivista ja suunnitelmallista muutamassa prosessissa ja riskienhallintaa ollaan viemässä järjestelmällisempää ja laajempaa hallintaa kohti

7.4 Riskienhallintaa tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyy apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin

8. Apteekin riskienhallintatyö painottuu seuraaviin osa-alueisiin (valitse kolme keskeisintä)

- Toiminnan organisointi (strateginen johtaminen, päivittäisjohtaminen, toiminnan kehittäminen)

- Talous (kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius)

- Toiminnan edellytykset (toimitilat, laitteet, palvelut ja tuotteet)

- Henkilöstö (työkyky, sairastumiset, henkilövalinnat, avainhenkilöiden sitouttaminen, osaaminen)
- Toimintaympäristö (kilpailutilanne ja kilpailijat, taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö sekä apteekin välittömän toimintaympäristön kannalta)
- Sidosryhmät (asiakkaat, viranomaiset, lääkeyritykset, tukkuliikkeet, muut sidosryhmät)
- Omaisuus ja keskeytykset (vakuuttaminen)

OSIO 2. Apteekin riskikartoitus

Seuraavassa on kuvailtu apteekin toiminnalle ominaisia riskejä ja tilanteita. Arvioi (asteikolla 1-3), mitä nämä yleisesti kuvatut riskit ja tilanteet tarkoittavat omassa apteekissasi. Kartoituksen jälkeen saat tulostettua itsellesi muistilistan kartoituksen tuloksista ja toimenpiteitä vaativista riskeistä.

Käytettävä asteikko 1-3:

1= ei riskiä (riski on niin pieni, ettei sillä ole merkitystä apteekin toiminnalle)

2= riskit hallinnassa (asia on ollut apteekille merkittävä riski, mutta se on tällä hetkellä hallinnassa; riskin seurauksia tai todennäköisyyksiä on pienennetty)

3= hoidettava kuntoon, vaatii lisäselvityksiä tai välittömiä toimenpiteitä (Nämä riskit ovat joko aikaisemmin aiheuttaneet tai voivat tulevaisuudessa aiheuttaa apteekille merkittäviä haittoja)

2.1. Toiminnan edellytykset

2.1.1 Toimivatko koneet, laitteet ja apteekkijärjestelmä asianmukaisesti?

2.1.2 Toimiiko tietoliikenneyhteys sujuvasti?

2.1.3 Onko apteekissa varauduttu farmaseuttisen työntekijän varmennekortin rikkoutumiseen kesken työpäivän?

2.1.4 Onko jokainen työntekijä kirjallisesti sitoutunut apteekin tietoturva- ja tietosuojapolitiikkaan?

2.1.5 Vastaavatko toimitilat tarkoitusta?

2.1.6 Onko asiakkaan helppo tavoittaa apteekki (aukioloajat, pysäköinti, esteetön kulku)?

2.1.7 Tavoittaako apteekin markkinointi kohdeasiakkaat?

2.1.8 Onko työvoimaa saatavilla?

2.1.9 Onko keskeisistä asioista laadittu sopimukset sidosryhmien kanssa ja sopimukset ovat voimassa?

2.2 Toimintaympäristö

2.2.1 Tiedetäänkö apteekissa, ketkä ovat apteekin kohdeasiakkaita?

2.2.2 Joutuuko apteekki kilpailemaan kohdeasiakkaista eli siitä, minkä apteekin asiakas valitsee?

2.2.3 Tiedetäänkö apteekissa, miksi asiakas ei valitse meidän apteekkia?

2.2.4 Onko kohdeasiakkailla ostovoimaa?

2.2.5 Onko kohdeasiakkailla ostohalua?

2.2.6 Vaikuttaako muuttoliike kohdeasiakkaiden määrään?

2.2.7 Onko kohdeasiakkailla hyvät kulkuyhteydet apteekkiin?

2.2.8 Kohdistuuko apteekkiin rikollista toimintaa (näpistelyä, murtoja, ryöstöjä)?

2.3 Henkilöstö

2.3.1 Vaihtuuko henkilökunta usein?

2.3.2 Tuottaako apteekin rekrytointiprosessi onnistuneita henkilövalintoja?

2.3.3 Onko henkilöstön motivaatio ja työilmapiiri hyvä?

2.3.4 Onko apteekissa varauduttu tilanteeseen, että avainhenkilö siirtyy kilpailijan palvelukseen (toinen apteekki, pt-kauppa, YA:n Ego, luontaistuotekaupat)?

2.3.5 Minkälainen työkyky henkilökunnalla on ja miltä sairaspotilaat näyttävät?

2.3.6 Tapahtuuko työpaikalla tapaturmia?

2.3.7 Onko henkilökunnan osaaminen ajan tasalla lääkeneuvonnassa?

2.3.8 Onko henkilökunnan tuoteosaaminen riittävällä tasolla?

2.3.9 Hallitseeko henkilökunta keskeiset asiakaspalvelu- ja myyntitaidot?

2.4 Omaisuus ja keskeytykset

2.4.1 Arvioiko apteekin vakuutusturvan kattavuuden vakuutusalan ammattilainen säännöllisesti?

2.4.2 Onko apteekilla toiminnan keskeytysvakuutus tulipalon, vesivahingon, laiterikon, tietoriskin, rikollisen toiminnan ym. varalle?

2.5 Sidosryhmäyhteistyö

2.5.1 Onko apteekilla yhteistyötä paikallisen julkisen terveyden- ja sairaanhoidon kanssa?

2.5.2 Onko apteekilla yhteistyötä paikallisen yksityisen terveyden- ja sairaanhoidon kanssa?

2.5.3. Seuraako apteekkari valtiotason suunnitelmia ja päätöksiä, entä lainsäädännön valmisteluja ja muutoksia?

2.5.4 Seuraako apteekkari aktiivisesti kunnallista päätöksentekoa (terveydenhuollon päätökset, kaavoittaminen, kuntaliitokset)?

2.5.5 Tuottaako tilitoimisto normaalien kirjanpito- ja palveluiden lisäksi lisäarvoa taloudellisten riskien hallinnassa?

2.5.6 Kuinka hyvin lääkevalmistaja täyttää apteekin kriteerit (toimitusvarmuus, tuotteiden laatu, ympäristöystävällisyys ym)?

2.5.7 Ovatko apteekin ulkoistamien palvelujen tuottajat (esim. vartiointi, siivous) ja vuokratyövoima sitoutuneet apteekin tietoturva- ja tietosuojapolitiikkaan?

2.5.8 Tarkistetaanko apteekissa tiliasiakkaiden luottotiedot ennen tiliasiakassopimuksen tekemistä?

2.6 Toiminnan organisointi

2.6.1 Ovatko apteekkarin määrittelemät tavoitteet koko henkilöstön tiedossa?

2.6.2 Mitataank

o tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti? 2.6.3 Onko henkilökunnalle asetettu välitavoitteita, joiden toteutumista seurataan?

2.6.4 Pidetäänkö apteekissa säännöllisesti palaveria ja/tai tilannekatsauksia johdon ja henkilöstön kesken

2.6.5 Onko apteekkari määritellyt henkilökunnalle vastualueet ja päätöksentekovaltuudet?

2.6.6 Toimiiko apteekin päätöksentekoprosessi sujuvasti?

2.6.7 Onko apteekin toiminta kuvattu prosesseina?

2.6.8 Onko jokaiselle prosessille määritelty prosessinomistaja ja jäsenet?

2.6.9 Onko apteekissa dokumentoituna ajantasainen toiminta- ja työohjeistus?

2.6.10 Onko keskeisille toiminnoille laadittu jatkuvuussuunnitelmat toiminnan pettämisen varalle?

2.6.11 Onko apteekin asiakaspalvelu sujuvaa?

2.7 Talous

2.7.1 Seurataanko apteekissa keskiostoksen kehittymistä säännöllisesti

2.7.2 Seurataanko apteekissa asiakasmäärien kehittymistä säännöllisesti

2.7.3 Seurataanko apteekin kannattavuuden kehittymistä säännöllisesti

2.7.4 Aiheuttaako apteekin maksuvalmius ongelmia?

3. Anna palautetta ja kerro omia ajatuksiasi riskienhallinnasta apteekissa

Tulosta tästä riskikartoituksen muistilista lisäselvityksiä ja toimenpiteitä varten.

KIITOS AJASTASI JA VASTAUKSISTASI!

Yhteistyöterveisin,

Tiina Päiväniemi
proviisori, PD-opiskelija
Kyllön Apteekki

tiina.paivaniemi@apteekit.net

Mirja Alaniemi
DI, PD-ohjaaja
Coaching Onward Oy

mirja.alaniemi@onward.fi

Leena Karikoski
apteekkari, PD-ohjaaja
Vaajakosken Apteekki

leena.karikoski@apteekit.net

LIITE 3 Riskienhallintatyön käynnistäminen apteekissa

1. Apteekkari keskustelee itsensä tai johtoryhmänsä kanssa,

- 1.1 mitä riskienhallinta merkitsee juuri meidän apteekissamme
- 1.2 mistä tekijöistä ja osa-alueista riskienhallinta muodostuu meidän apteekissa
- 1.3 mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita meidän apteekin toiminnassa ja toimintaympäristössä on
- 1.4 mitä tavoitetta tai tavoitteita vasten riskienhallintaa apteekissa tehdään (esimerkiksi asiakastyytyväisyys, apteekin kannattavuus, laadunhallinta tai lääketurvallisuus)
- 1.5 kuinka edetään riskienhallintatyössä: mistä asiasta (tietosuoja-asiat, asiakaspalvelu, lääkeneuvonta, työsuojelu) tai prosessista aloitetaan (reseptiasiakkaan palveluprosessi, logistiikka, ostot, markkinointi).
- 1.6 minkälaisella ryhmäkokoopanolla, suunnitelmalla ja alustavalla aikataululla edetään huomioi-
den myös riittävät resurssit.

2. Yhtenäinen viesti on tärkeää - viestinnän ja viestien pelisäännöistä on tärkeää sopia työyhteisössä mahdollisimman ajoissa.

3. Muodostetaan apteekin koosta riippuen 2-5 henkilön ryhmä,

- 3.1 jonka vastuuhenkilöksi nimetään sellainen apteekkarin valtuuttama henkilö, joka tuntee käsiteltävän asian tai prosessin, on innostunut kehittämisestä ja ryhmän vetämisestä,
- 3.2 jossa vastuut ja roolit pidetään selkeinä: mikä on apteekkarin tehtävä, mikä on tiimin vetäjän tehtävä, mikä on tiimin jäsenen tehtävä ja mikä on tiimin ulkopuolisen jäsenen tehtävä.

4. Valmennetaan ryhmää riskienhallintatyöskentelyn käytännön toteutukseen,

- 4.1 mikä on työskentelyn tavoite,
- 4.2 mikä on kunkin osallistujan tehtävä
- 4.3 mikä on suunnitelma ja aikataulu työskentelyn etenemiselle
- 4.4 kuinka ryhmän työskentely vaiheistetaan (ennakkotehtävä, riskien tunnistaminen, arviointi ja hallintasuunnitelmat, yhteenveto, tulosten esittely apteekkarille ja johtoryhmälle).

5. Apteekkari kokoaa ryhmän tulokset,

- 5.1 joista merkittävimmät riskit viedään apteekin riskienhallintasuunnitelman,
- 5.2 vähäisemmät riskit viedään jatkuvan kehittämisen suunnitelmaan
- 5.3 ja molemmat suunnitelmat sisällytetään johtamisen prosessiin, vuosisuunnitelmaan ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

6. Prosessien kehittäminen luo tärkeitä rakenteita riskienhallinnan kannalta, joten

- 6.1 hyödynnetään prosessien vuokaavioita erityisesti riskien tunnistamisvaiheessa
- 6.2 hyödynnetään prosessien valmiiksi määriteltäviä tiimejä ja prosessinomistajia
- 6.3 keskitytään olennaiseen: prosessin sadasta asiasta vain noin kymmenen asiaa on sellaisia, jotka on pakko tehdä, ja kymmenen asiaa on sellaisia, joita ei saa tehdä tai jotka eivät saa tapahtua (Pesonen 2007).

7. Ei etsitä syyllisiä — tarkoituksena on kehittää toimintaa.

8. Ei menetetä kärsivällisyyttä — uuteen toimintatapaan kypsyminen vie aikaa.

9. Iloitaan oppimisesta — erityisesti kantapään kautta tapahtuvasta oppimisesta.

10. Iloitaan yhdessä onnistumisesta!

LIITE 4 Taulukot

Taulukoiden selitteet:

<div></div>	poikkeava tulos 95 % varmuudella (%-luku keskimääräistä <u>suurem-</u> <u>pi</u>): prosenttilukujen vertailussa on käytetty z-testiä
-------------	--

<div></div>	poikkeava tulos 95 % varmuudella (%-luku keskimääräistä <u>pienem-</u> <u>pi</u>): prosenttilukujen vertailussa on käytetty z-testiä
-------------	--

Taulukko 1.			Total	ISO9001-sertifikaatti	
			Kaikki	Kyllä	Ei
1.9 Apteekilla on voimassa oleva ISO9001-sertifikaatti	kyllä	^%	5	100	0
	ei	^%	95	0	100
	Total	N	131	7	124

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden apteekkareiden kokonaismäärä sekä ISO-sertifioitujen ja ei-sertifioitujen apteekkien apteekkarien määrä.

Taulukko 2.			Total	Kilpailutilanne	
			Kaikki	ei ole/rauhallinen	haastava/agressiivinen
1.5 Apteekki sijaitsee kaupungissa tai kunnassa, jonka asukasluku on	100 000 tai enemmän	^%	24	8	56
	40 000 - 99 999	^%	12	8	20
	15 000 - 39 999	^%	18	20	13
	4 000 - 14 999	^%	27	39	7
	alle 4 000	^%	18	25	4
	Total	N	131	85	45

Taulukko 2. Apteekkien kilpailutilanne apteekin sijaintikunnan asukaslukumäärän mukaan (n=131).

Taulukko 3.			Total	Merkittävin kilpailija		
			Kaikki	toinen yksityinen	YA	päivittäistavaramyymälä
1.5 Apteekki sijaitsee kaupungissa tai kunnassa, jonka asukasluku on	100 000 tai enemmän	^%	24	24	58	13
	40 000 - 99 999	^%	12	14	11	6
	15 000 - 39 999	^%	18	22	0	25
	4 000 - 14 999	^%	27	27	21	38
	alle 4 000	^%	18	14	11	19
	Total	N	131	79	19	16

Taulukko 3. Apteekkien merkittävimmät kilpailijat apteekin sijaintikunnan asukasmäärän mukaan.

Taulukko 4.			Total	ISO9001-sertifikaatti	
			Kaikki	Kyllä	Ei
8. Apteekin riskienhallintatyö painottuu seuraaviin osa-alueisiin	Toiminnan organisointi (strategi- nen johtaminen, päivittäisjohta- minen, toiminnan kehittäminen)	^%	45	43	45
	Talous (kannattavuus, vakava- raisuus, maksuvalmius)	^%	58	57	58
	Toiminnan edellytykset (toimitilat, laitteet, palvelut ja tuotteet)	^%	53	43	54
	Henkilöstö (työkyky, sairastumi- set, henkilövalinnat, avainhenki- löiden sitouttaminen, osaaminen)	^%	69	57	70
	Toimintaympäristö (kilpailutilanne ja kilpailijat, taloudellinen, poliitti- nen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö sekä apteekkialan että apteekin välittömän toimintaym- päristön kannalta)	^%	44	71	42
	Sidosryhmät (asiakkaat, viran- omaiset, lääkeyritykset, tukku- liikkeet, muut sidosryhmät)	^%	13	14	13
	Omaisuus ja keskeytykset (va- kuuttaminen)	^%	24	57	22
	ei vastausta	^%	1	0	1
	Total	N	131	7	124

Taulukko 4. ISO-sertifioitujen ja ei-sertifioitujen apteekkien riskienhallintatyön painottuminen (n=131).

Taulukko 5.			Total	Henkilöstömäärä		
			Kaikki	0-5 henkilöä	6-10 henkilöä	yli 10 henkilöä
8. Apteekin riskienhallintatyö painottuu seuraaviin osa-alueisiin	Toiminnan organisointi (strateginen johtaminen, päivittäisjohtaminen, toiminnan kehittäminen)	^%	45	24	45	57
	Talous (kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius)	^%	58	62	64	49
	Toiminnan edellytykset (toimitilat, laitteet, palvelut ja tuotteet)	^%	53	62	57	47
	Henkilöstö (työkyky, sairastumiset, henkilövalinnat, avainhenkilöiden sitouttaminen, osaaminen)	^%	69	66	73	70
	Toimintaympäristö (kilpailutilanne ja kilpailijat, taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö sekä apteekkialan että apteekin välittömän toimintaympäristön kannalta)	^%	44	45	39	49
	Sidosryhmät (asiakkaat, viranomaiset, lääkeyritykset, tukkuliikkeet, muut sidosryhmät)	^%	13	10	16	13
	Omaisuus ja keskeytykset (vakuuttaminen)	^%	24	24	23	25
	ei vastausta	^%	1	0	0	2
	Total	N	131	29	44	53

Taulukko 5. Riskienhallintatyön painottuminen erikokoisissa apteekeissa henkilöstömäärän mukaan

Taulukko 6.			Total	Kilpailutilanne	
			Kaikki	ei ole/ rauhalli- nen	haastava/ agressiivi- nen
5. Apteekissa on alettu kiinnittää huomiota riskien hallintaan ennen kaikkea	prosessien kehittämisen myötä	^%	55	59	49
	tapahtuneiden vahinkojen myötä	^%	27	28	24
	apteekin heikentyneen taloudellisen tilanteen myötä	^%	25	21	33
	toimintaympäristön muutosten myötä	^%	60	53	76
	laadun mittaamisen (asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus ym) myötä	^%	21	26	13
	ISO9001:2015 standardin vaatimusten myötä	^%	5	4	9
	muu syy	^%	6	7	4
	ei vastausta	^%	2	4	0
	Total	N	131	85	45

Taulukko 6. Apteekin kilpailutilanteen vaikutus riskienhallintatyön aloittamiselle (n=131)

Taulukko 7.			Total	Merkittävin kilpailija		
			Kaikki	toinen yksityinen	YA	päivittäistavaramyymälä
5. Apteekissa on alettu kiinnittää huomiota riskien hallintaan ennen kaikkea	prosessien kehittämisen myötä	^%	55	56	42	50
	tapahtuneiden vahinkojen myötä	^%	27	25	32	31
	apteekin heikentyneen taloudellisen tilanteen myötä	^%	25	22	53	19
	toimintaympäristön muutosten myötä	^%	60	59	79	50
	laadun mittaamisen (asiakastytyväisyys, toimitusvarmuus ym) myötä	^%	21	27	11	25
	ISO9001:2015 standardin vaatimusten myötä	^%	5	4	16	0
	muu syy	^%	6	3	5	13
	ei vastausta	^%	2	3	0	0
	Total	N	131	79	19	16

Taulukko 7. Apteekin merkittävimmän kilpailijan vaikutus riskienhallintatyön aloittamiselle (n=131).

Taulukko 8.			Total	Toiminut apteekkarina		
			Kaikki	0-5 vuot- ta	6-15 vuotta	yli 15 vuotta
5. Apteekissa on alettu kiinnittää huomiota riskien hallintaan ennen kaikkea	prosessien kehittämisen myötä	^ %	55	57	49	61
	tapahtuneiden vahinkojen myötä	^ %	27	40	26	14
	apteekin heikentyneen taloudellisen tilanteen myötä	^ %	25	26	28	19
	toimintaympäristön muutosten myötä	^ %	60	45	70	64
	laadun mittaamisen (asiakastytyväisyys, toimitusvarmuus ym) myötä	^ %	21	19	23	22
	ISO9001:2015 standardin vaatimusten myötä	^ %	5	5	4	8
	muu syy	^ %	6	5	6	8
	ei vastausta	^ %	2	5	0	3
	Total	N	131	42	53	36

Taulukko 8. Apteekkarin kokemusvuosien vaikutus riskienhallintatyön aloittamiselle (n=131).

Taulukko 9.			Total	Riskien tunnistamiseen osallistuu		
			Kaikki	vain apteekin johto	avainhenkilöt johdon lisäksi	henkilöstö ja johto yhdessä
5. Apteekissa on alettu kiinnittää huomiota riskien hallintaan ennen kaikkea	prosessien kehittämisen myötä	^%	55	36	73	59
	taphtuneiden vahinkojen myötä	^%	27	18	31	32
	apteekin heikentyneen taloudellisen tilanteen myötä	^%	25	28	19	26
	toimintaympäristön muutosten myötä	^%	60	77	62	50
	laadun mittaamisen (asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus ym) myötä	^%	21	13	12	30
	ISO9001:2015 standardin vaatimusten myötä	^%	5	0	8	8
	muu syy	^%	6	8	4	6
	ei vastausta	^%	2	3	0	3
	Total	N	131	39	26	66

Taulukko 9. Apteekin riskien tunnistamiskäytännön vaikutus riskienhallintatyön aloittamiselle (n=131).

Taulukko 10.			To- tal	ISO9001 -sertifi- kaatti		Henkilöstömäärä			Toiminut apteekka- rina		
			Kaik- ki	Kyl- lä	Ei	0-5 hen- kilöä	6-10 henki- löä	yli 10 henki- löä	0-5 vuot- ta	6-15 vuot- ta	yli 15 vuot- ta
3. Riskien tunnistami- seen osal- listuu ap- teekissa	vain apteekin johto	^ %	30	0	31	48	16	30	29	30	31
	prosessinomis- tajat tai avain- henkilöt aptee- kin johdon li- säksi	^ %	20	29	19	7	25	25	14	13	36
	apteekin henki- löstö ja johto yhdessä	^ %	50	71	49	45	59	45	57	57	33
	Total	N	131	7	12 4	29	44	53	42	53	36

Taulukko 10. Apteekin koon (henkilöstömäärä) ja apteekkarin kokemusvuosien vaikutus apteekkin riskien tunnistamiskäytäntöön (n=131).

Taulukko 11.			Total	ISO9001-sertifikaatti	
			Kaikki	Kyllä	Ei
7. Riskienhallintatyötä (riskien tunnistaminen, arviointi, toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta) apteekissa kuvaa parhaiten seuraava väittämä	Riskienhallinta on pääasiassa tapauskohtaista, apteekissa ei ole olemassa riskienhallinnan vuosisuunnitelmaa	^%	53	14	55
	Riskienhallinta on aktiivista muutamassa asiassa tai prosessissa (esim. työsuojelu, logistiikka) ja perustuu suunnitelmaan	^%	23	0	24
	Riskienhallinta on aktiivista ja suunnitelmallista muutamassa prosessissa ja riskienhallintaa ollaan viemässä järjestelmällisempää ja laajempaa hallintaa kohti	^%	15	43	14
	Riskienhallintaa tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyy apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin	^%	9	43	7
	Total	N	131	7	124

Taulukko 11. Riskienhallintatyön laajuus apteekkeissa (n=131).

Taulukko 12.			Total	ISO9001-serti- fikaatti		Riskien tunnistamiseen osallistuu		
			Kaikki	Kyllä	Ei	vain apteek- in johto	avain- henkilöt johtoon lisäksi	henki- löstö ja johto yhdes- sä
7. Riskienhallintatöitä (riskien tunnistaminen, arviointi, toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta) apteekissa kuvaa parhaiten seuraava väittämä	Riskienhallinta on pääasiassa tapauskohtaista, apteekissa ei ole olemassa riskienhallinnan vuosisuunnitelmaa	^%	53	14	55	64	42	50
	Riskienhallinta on aktiivista muutamassa asiassa tai prosessissa (esim. työsuojelu, logistiikka) ja perustuu suunnitelmaan	^%	23	0	24	26	27	20
	Riskienhallinta on aktiivista ja suunnitelmallista muutamassa prosessissa ja riskienhallintaa ollaan viemässä järjestelmällisempää ja laajempaa hallintaa kohti	^%	15	43	14	3	27	18
	Riskienhallintaa tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyy apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin	^%	9	43	7	8	4	12
	Total	N	131	7	124	39	26	66

Taulukko 12. Riskien tunnistamiskäytännön vaikutus apteekissa riskienhallinnan laajuuteen (n=131).

Taulukko 13.			Total	Merkittävin kilpailija			Kilpailutilanne	
			Kaikki	toinen yksityinen	YA	päivittäistavaramyymälä	ei ole/rauhallinen	haastava/agressiivinen
7. Riskienhallintatyötä (riskien tunnistaminen, arviointi, toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta) apteekissa kuvaa parhaiten seuraava väittämä	Riskienhallinta on pääasiassa tapauskohtaista, apteekissa ei ole olemassa riskienhallinnan vuosisuunnitelmaa	^%	53	54	37	63	55	47
	Riskienhallinta on aktiivista muutamassa asiassa tai prosessissa (esim. työsuojelu, logistiikka) ja perustuu suunnitelmaan	^%	23	23	21	19	25	20
	Riskienhallinta on aktiivista ja suunnitelmallista muutamassa prosessissa ja riskienhallintaa ollaan viemässä järjestelmällisempää ja laajempaa hallintaa kohti	^%	15	16	16	13	11	24
	Riskienhallintaa tehdään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kaikissa apteekin tärkeimmissä prosesseissa ja riskienhallinta kytkeytyy apteekin strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin	^%	9	6	26	6	9	9
	Total	N	131	79	19	16	85	45

Taulukko 13. Apteekin kilpailutilanteen ja merkittävimmän kilpailijan vaikutus apteekin riskienhallintatyön laajuuteen (n=131).

Taulukko 14.			Total	Syyt riskienhallintatyön tekemiselle	
			Kaikki	tapahtuneiden vahinkojen myötä	muut syyt
8. Apteekin riskienhallintatyö painottuu seuraaviin osa-alueisiin	Toiminnan organisointi (strateginen johtaminen, päivittäisjohtaminen, toiminnan kehittäminen)	^%	45	42	47
	Talous (kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius)	^%	58	67	54
	Toiminnan edellytykset (toimitilat, laitteet, palvelut ja tuotteet)	^%	53	50	54
	Henkilöstö (työkyky, sairastumiset, henkilövalinnat, avainhenkilöiden sitouttaminen, osaaminen)	^%	69	81	66
	Toimintaympäristö (kilpailutilanne ja kilpailijat, taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö sekä apteekkialan että apteekin välittömän toimintaympäristön kannalta)	^%	44	42	46
	Sidosryhmät (asiakkaat, viranomaiset, lääkeryitykset, tukkuliikkeet, muut sidosryhmät)	^%	13	22 *	10
	Omaisuus ja keskeytykset (vakuuttaminen)	^%	24	28	23
	Total	N	131	36	92

* merkitsevä ero 90 %:n varmuudella

Taulukko 14. Tapahtuneet vahingot merkitys riskienhallintatyön painottaumisen kannalta (n=131) .

Taulukko 15.			Total	ISO9001-sertifikaatti	
			Kaikki	Kyllä	Ei
6. Apteekissa tehtäisiin riskienhallintatyötä enemmän, jos	olisi enemmän aikaa	^ %	40	29	40
	olisi enemmän osaamista	^ %	29	29	29
	olisi toimintamalli tai työkalu	^ %	47	14	49
	käytettyjen resurssien hyöty olisi helpommin mitattavissa	^ %	37	29	37
	pitäisin riskienhallintatyötä tarpeellisena	^ %	4	0	4
	Apteekissa tehdään tällä hetkellä sopivasti riskienhallintatyötä	^ %	25	57	23
	Total	N	131	7	124

Taulukko 15. Apteekin riskienhallintatyön haasteet (n=131).

Taulukko 16.			Total	Henkilöstömäärä		
			Kaikki	0-5 henkilöä	6-10 henkilöä	yli 10 henkilöä
6. Apteekissa tehtäisiin riskienhallintatyötä enemmän, jos	olisi enemmän aikaa	^ %	40	38	45	36
	olisi enemmän osaamista	^ %	29	45	18	26
	olisi toimintamalli tai työkalu	^ %	47	55	34	53
	käytettyjen resurssien hyöty olisi helpommin mitattavissa	^ %	37	38	41	34
	pitäisin riskienhallintatyötä tarpeellisena	^ %	4	3	5	4
	Apteekissa tehdään tällä hetkellä sopivasti riskienhallintatyötä	^ %	25	7	32	32
	Total	N	131	29	44	53

Taulukko 16. Apteekin henkilöstömäärän (apteekin koko) vaikutus riskienhallintatyön haasteisiin (n=131)